

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Modifying the Employees' Training Process in a Selected Company

Student: Bc. Zuzana Jemelková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Jemelková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Úprava procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Modifying the Employees' Training Process in a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců
3. Metodika a metody zpracování
4. Charakteristika vybrané společnosti
5. Analýza procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 23. dubna 2018

.....

Bc. Zuzana Jemelková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Mgr. Věře Válkové, za její vstřícnost a odborné vedení, podporu, cenné rady a připomínky. Také bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti M3 konzult, s.r.o. za jejich ochotu a účast na dotazníkovém šetření a poskytnutí podkladů pro tuto diplomovou práci.

Obsah

1) Úvod.....	10
2) Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců	11
2.1 Základní pojmy	11
2.2 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci.....	18
2.3 Cyklus vzdělávání	20
2.4 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	21
2.5 Plánování vzdělávání pracovníků.....	22
2.6 Účastníci vzdělávacího procesu	24
2.7 Sběr údajů	26
2.8 Metody vzdělávání	27
2.9 Realizace vzdělávání	34
2.10 Hodnocení vzdělávání.....	35
3) Metodika a metody zpracování	39
3.1 Sociální výzkum.....	39
3.2 Příprava výzkumu	41
3.3 Výběr zkoumaných objektů	42
3.4 Základní techniky sběru dat	43
3.5 Určení místa a času průzkumu	47
4) Charakteristika vybrané společnosti	48
4.1 Historie a vývoj	48
4.2 Profil organizace	48

4.3	Předmět podnikání.....	49
4.4	Konkurenční výhody	49
4.5	Cíle, politika a vize.....	50
4.6	Produkty společnosti	50
4.6.1	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	51
4.6.2	Požární ochrana.....	52
4.6.3	On-line školení, e-learning	53
4.6.4	Revize a kontroly	54
4.6.5	Hygiena HACCP.....	54
4.6.6	Koordinátor BOZP na stavbách.....	55
4.6.7	Požární bezpečnost staveb	56
4.6.8	Krizové a havarijní plánování.....	56
4.7	Velikost a organizační struktura organizace	56
5)	Analýza procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	59
5.1	Popis pracovního místa.....	59
5.2	Systém vzdělávání a praktické ukázky	60
5.3	Analýza dotazníkového šetření	61
5.3.1	Výsledky dotazníkového šetření	62
5.4	Polostrukturovaný rozhovor.....	80
5.4.1	Výsledky polostrukturovaného rozhovoru	81
5.5	Shrnutí	84

6) Návrhy a doporučení.....	86
7) Závěr	92
Seznam použité literatury	93
Seznam zkratek	96
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1) Úvod

Charakteristickým rysem naší doby je rozvoj. Prudký, dynamický rozvoj, který se dotýká všech aspektů lidského života. Vědy, techniky, medicíny, ale i duchovního rozvoje člověka. Stejnou dynamikou prochází i oblast rozvoje schopnosti organizací a firem úspěšně prosperovat a rozvíjet se v prostředí globálního, konkurenčního trhu. Nedílnou součástí tohoto procesu je péče o zaměstnance. Organizace i firmy jsou si dávno vědomy toho, že pevnou základnou, na které staví a rozvíjejí svou činnost, není jen hmotný majetek, finanční prostředky, ale také i vzdělání, spokojení a loajální zaměstnanci. V zaměstnanecké základně je ukryt jeden ze zdrojů úspěchu organizací a firem. Správná motivace, podpora osobního růstu a zdravý respekt jsou jen některé z kroků k rozvíjení potenciálu zaměstnanecké základny a účelné spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci. Významnou složkou tohoto procesu je proces vzdělávání.

Jako téma diplomové práce bylo zvoleno téma Úprava procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Analýza procesu vzdělávání zaměstnanců a následný návrh na úpravu byl proveden ve společnosti M3 konzult, která se zabývá provozní a krizovou bezpečností firem a jejich zákazníků. Pro tuto společnost jsou hlavním nástrojem právě zaměstnanci, kteří provádějí jí nabízené služby a tvoří nehmotný kapitál firmy. Společnost se řadí s počtem svých zaměstnanců mezi malé společnosti, ve kterých bývá často podceňována právě potřeba vzdělávání pracovníků.

Cílem této práce je na základě analýzy procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti M3 konzult navrhnout možná doporučení vedoucí k úpravě stávajícího stavu vzdělávání.

Diplomová práce je věcně rozdělena do dvou hlavních částí, a to části teoreticko-metodické a části aplikačně-ověřovací. Do první části zahrnujeme základní pojmy, které se nejčastěji se vzděláváním zaměstnanců spojují a v konverzaci skloňují. Patří zde i vysvětlení a objasnění použité metodiky v této práci. Druhá část je zaměřena na analýzu systému vzdělávání zaměstnanců, které je v praktické části vyhodnoceno pomocí sestaveného dotazníkového šetření. Patří zde i mimo jiné charakteristika společnosti M3 konzult, její kultura a poskytované produkty. Poslední část vypracované diplomové práce tvoří doporučení a návrhy k úpravě analyzovaného systému vzdělávání ve společnosti M3 konzult získané z dotazníkového šetření a z polostrukturovaného rozhovoru.

2) Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců

Záměrem uplatňování strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje je zajistit, aby si lidé v organizaci osvojovali a rozvíjeli znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k výkonnému vykonávání svěřené práce i úspěšnému rozvíjení své kariéry, a to ve svůj prospěch, stejně jako ve prospěch organizace (Armstrong, 2015).

Hlavním hlediskem organizačního vzdělávání je podpora zaměstnanců, aby převzali zodpovědnost za vlastní učení prostřednictvím dalšího pracovního rozvoje. Firmy stále více uznávají hodnotu povzbuzování pracovníků k neustálému zvyšování jejich dovedností a znalostí, podpory jejich kreativity a iniciativy jako součást úsilí o neustálé zlepšování individuálního a organizačního výkonu. Tato pomoc, při převzetí odpovědnosti, má být od odborníků, vedoucích pracovníků, kteří poskytnou příležitosti pro jejich rozvoj. Jinými slovy, mechanismem je to, v němž jsou cíle učení organizací směřovány s individuálními vzdělávacími potřebami, který usnadňuje učení svých členů jako prostředek nepřetržité organizační transformace a obnovy. Vzdělávání zaměstnanců je také konkurenční výhodou dané organizace. V rámci strategického přístupu k řízení lidských zdrojů může být rozvoj zaměstnanců přínosem pro jednotlivce - z pohledu osobního a kariérního rozvoje - i organizaci - z hlediska zvýšení produktivity, zvládnutí změn a zvýšené motivace svých zaměstnanců (volně přeloženo, Wilton, 2013).

2.1 Základní pojmy

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj znalostí a dovedností je ku prospěchu jak organizace, tak rovněž i zaměstnanců. Důležité je si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem (Torrington, Hall, Taylor, 2008).

Vzdělávání a rozvoj hraje hlavní roli v úsilí o vyrovnaní kapacity lidských zdrojů organizace s jeho vzdělávací strategií. Prostřednictvím rozvoje se může jednotlivec i organizace rozvinout svůj potenciál naplno. Vzdělávání je hlavním faktorem tohoto vývojového procesu, protože přímo a trvale ovlivňuje tvorbu nejen znalostí a schopností, ale i charakter a kulturní nároky (volně přeloženo Lundy, Cowling, 1996, s. 243).

Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti, potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik (Koubek, 2003).

V moderních organizacích, ve kterých pouhé udržení současné úrovně pracovního výkonu a produktivity vyžaduje neustálé rozšiřování a prohlubování kvalifikace pracovníků, odpovědnost manažerů za vzdělávání rozvoj pracovníků významně vzrostla. Manažeři zpravidla velmi dobře znají rozvojové potřeby svých podřízených a požadavky jejich práce (Walker a kol., 2003).

Vzdělávání zahrnuje podle Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) i určitý faktor angažovanosti zaměstnance v současném pracovním postavení. Řada pracovníků považuje přístup k odbornému vzdělávání za klíčový prvek celkové odměny. V závislosti na rozvoji pracovních míst a rolí jsou organizace nuceny poskytovat svým pracovníkům vzdělávání tak, aby docházelo k růstu jejich výkonu, výkonnosti celé organizace, k rozvoji učení se. Efektivní vzdělávání umožňuje udržovat motivaci a angažovanost a je jasným signálem toho, že organizace investuje do svých pracovníků. Vzdělávání vede k růstu zaměstnatelnosti jak v rámci organizace, tak mimo ni, což je zaměstnanci chápáno jako významná forma nehmotné odměny.

Vzdělávání

Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností (Armstrong, 1999).

Jak tvrdí Barták (2007) „vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi“.

Mezi vzděláváním a rozvojem není jasná hranice. Za určující hledisko můžeme považovat míru, v jaké se objekt učení stává zároveň jeho subjektem, vědom si vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj (Barták, 2007).

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností (Armstrong, 1999).

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.

Vzdělávání v malé firmě se orientuje podle Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) především na tyto oblasti:

- řízení tichých znalostí ve firmě,
- plánované vzdělávání (nejčastěji se jedná o odborné vzdělávání, prohlubování kvalifikace nebo o rekvalifikaci),
- rozvoj zaměstnanců (je orientován spíše na získání širšího souboru znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné pro vykonávání současné práce),

- vlastní rozvoj a sebevzdělávání.

Koubek (2004) dále charakterizuje vzdělávání zaměřené na řízení pracovního výkonu a to jako vzdělávání zaměřené především na to, aby si manažeři i jednotliví pracovníci osvojili znalosti a dovednosti potřebné k efektivnímu fungování konkrétní podoby řízení pracovního výkonu. Při vytváření programů vzdělávání zaměřeného na řízení pracovního výkonu je třeba se zaměřit především na procesy probíhající v jeho rámci. Např. stanovení cílů, definování potřebných schopností, poskytování zpětné vazby, zkoumání pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu aj.

Řízení tichých znalostí

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 181) tvrdí, že: „k takovému vzdělávání dochází vždy, když někdo z firmy za někým přijde pro radu, ten ho vyslechne a zná-li odpověď, tak ji sdělí, příp. proběhne diskuse nad pracovním problémem. V procesu řízení tichých znalostí má zásadní význam poskytování a přijímání zpětné vazby, které se může týkat hodnocení pracovního výkonu, chování na pracovišti apod. Zpětná vazba je způsob, jak se zaměstnanec může dozvědět informace o výsledcích své práce a o tom, jaký vliv má jeho chování na ostatní. Pozitivní zpětná vazba posiluje požadované chování a výkonnost. Konstruktivní zpětná vazba mění nebo upravuje nežádoucí výkon nebo chování“.

Intelektuální kapitál

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 25) definovali intelektuální kapitál jako: „vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností zvyšující tržní hodnotu podniku“.

„Intelektuální kapitál se může skládat z nehmotných zdrojů a nehmotných aktivit. Nehmotné aktivity mají charakter alokace zdrojů zaměřené na vnitřní vývoj nebo získání nových nehmotných zdrojů, zvýšení hodnoty současných nehmotných zdrojů a na vyhodnocení a monitorování předcházejících aktivit. Nehmotné aktivity, které mají dynamickou povahu, představují například činnosti, specifické marketingové aktivity zaměřené na zlepšení vztahů se zákazníky, na budování značky, stejně jako ty, které se zaměřují na vyhodnocování spokojenosti interních a externích zákazníků“

„Intelektuální kapitál představuje kombinaci lidského kapitálu, strukturálního kapitálu a kapitálu vztahů“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 25)

Vodák, Kucharčíková (2011) charakterizují *lidský kapitál* jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu.

Strukturálním kapitálem jsou myšleny znalosti, které v podniku zůstávají na konci pracovního dne. Jsou to organizační postupy, procedury, systémy, kultura, databáze apod., jde například o znalostní centrum, dokumentační zajištění, organizační flexibilitu, schopnost využívání informačních a komunikačních technologií a schopnost podniku přizpůsobovat se a učit se.

Jako kapitál vztahů (relační kapitál) jsou chápány vnitřní a vnější vazby, s jejichž pomocí jsou rozšiřovány záměry, upevňovány vnitřní vazby a hledány možnosti zvýšení efektivnosti působení podniku v daném prostředí. Jde o vztahy se zákazníky, dodavateli a partnery při spolupráci a vývoji. Je to část kapitálu propojená s jednotlivými zájmovými skupinami podniku. Jeho přínosem je rozšíření záměrů naplňování poslání podniku, jeho vztahu ke klíčovým hodnotám, podnikatelské strategie a společenského poslání, to vše na základě vybudovaných vazeb. Relační kapitál představuje hodnotu vztahů, které zaměstnanci podniku vytvořili mezi sebou a se svými externími partnery (Pitra, 2008).

Lidské zdroje

Osoby v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu představují lidské zdroje. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Lidskými zdroji jsou lidé schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Řízení lidských zdrojů

Jak tvrdí Armstrong (1999, s. 149) „řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů“.

Při řízení lidských zdrojů by měl být dle Vodák, Kucharčíková (2011, s. 41) kladen důraz na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku,
- chápání lidí jako majetku, do něž se investuje a zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů,
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců),
- dosažené oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Lidský potenciál

Definici lidského potenciálu vnímá Vodák, Kucharčíková (2011) jako soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenční schopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Rozdíly mezi lidským kapitálem a lidským potenciálem nejsou příliš výrazné, často jsou v praxi tyto dva pojmy zaměňovány či nedůsledně rozlišovány.

Učení

Učení lze podle Hroník (2007) definovat jako „rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen nové vědění, ale i nové konání. Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně se proměňujícím prostředím. Učení je změna, která má dvě různé kvality – přizpůsobení se a přizpůsobení sobě.

Učení je úsilí o dosažení změny, jež má nastolit novou rovnováhu, která je však nemožná nebo trvale neudržitelná. Přesto není možné se změny vzdát. Nelze se neučit. Kdo se neučí, není. Člověk nebo firma, která zaostává v učení se, upadá.“

Barták (2007) chápe učení jako proces, při němž získáváme nebo rozvíjíme znalosti, porozumění, dovednosti, změny chování a sociální a emoční kompetence (např. sebedůvěru) a změny postojů. V procesu učení dospělého hrají důležitou úlohu jeho dosavadní znalosti, „mentální mapy“, sociální dovednosti, interakce s ostatními lidmi, jeho hodnotová orientace, jeho postoje, zkušenosti a osobnostní charakteristiky.

Ztotožňuje se s nimi i Foot, Hook (2005), který pojímá učení jako proces, do kterého jsou lidé zapojeni a který končí s určitým stupněm znalostí. Je to poměrně stálá změna v chování, která vzniká na základě cvičení a zkušeností.

Rozvoj osobnosti – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů (Hroník, 2007).

Vzdělávání jako personální činnost

Jak tvrdí Torrington, Hall, Taylor (2008) je vzdělávání pracovníků personální činností, zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolování, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních postupů. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.

- d) Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. Také tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí a tedy i motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.

2.2 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Systematické vzdělávání definuje Armstrong (1999) jako „vzdělávání, které je specificky vytvořeno k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělání je pečlivě vyhodnocován“.

Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí,
- využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Tento model poskytuje dobré východisko pro plánování vzdělávacích programů, ale je příliš zjednodušený – vzdělávání je daleko složitější proces, než naznačuje tento model.

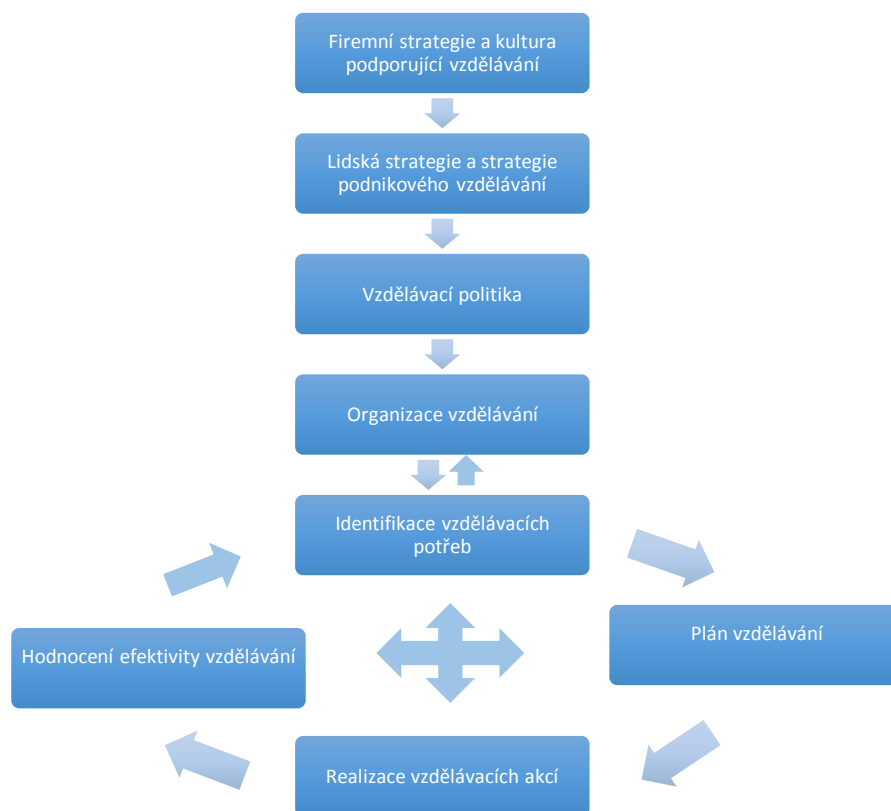
Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.

Torrington, Hall, Taylor (2008, s. 259) dodávají, že je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí především existence skupiny iniciující vzdělávání a zajišťující jeho odbornou a organizační stránku.

Vytyčili také 4 hlavní přednosti tohoto systematického vzdělávání pracovníků. Jsou to především:

- a) soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce,
- b) umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace,
- c) soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků,
- d) přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání (Torrington, Hall, Taylor, 2008).

Obr. 2.1 Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi



Zdroj: Tureckiová, M. (2004, s. 90)

2.3 Cyklus vzdělávání

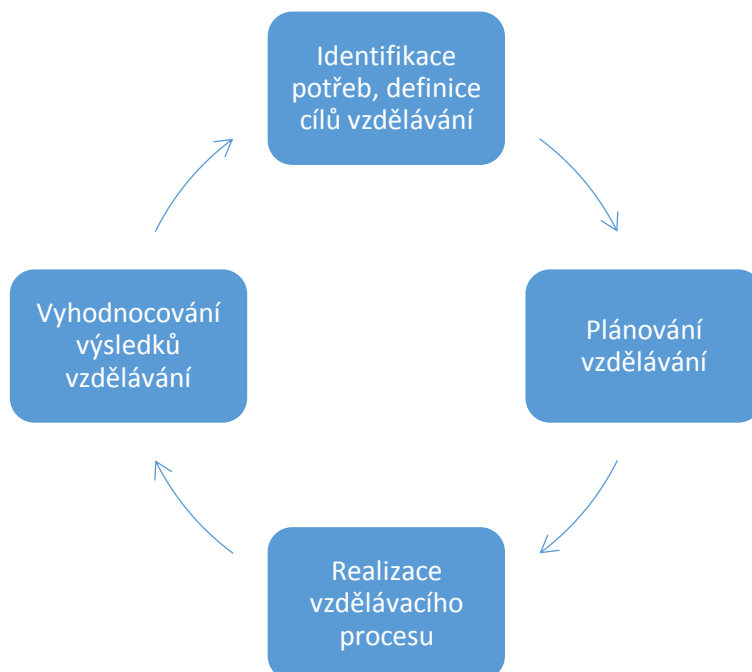
Vzdělávání pracovníků, kteří prošli adaptačním procesem a nejsou na odchodu, je těsně spjato s hodnocením pracovníků, respektive výkonností. Na základě dohody o rozvoji a cílech rozvoje a pochopitelně v návaznosti na business strategii a ovšem také strategii vzdělávání, koncipujeme jednotlivé vzdělávací aktivity podle schématu, který nazýváme cyklus vzdělávání.

Cyklus vzdělávání v organizaci má čtyři fáze:

- identifikace mezery, potřeb a možností,
- design vzdělávací aktivity,
- realizace vzdělávací aktivity,
- zpětná vazba.

Toto rozfázování najdeme u mnoha autorů, např. i Hroník (2007) jej použil ve své publikaci. V řadě firem se postupuje podle tohoto schématu, dá se tedy říci, že rozdělení cyklu vzdělávání do čtyř fází je všeobecně přijímáno.

Obr. 2.2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák, J. a A. Kucharčíková (2001, s. 84)

2.4 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Analýza potřeb umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných způsobilostí. Porovnává se, jakými způsobilostmi jednotlivci a týmy v současné době disponují a jakými by, z hlediska způsobilostí požadovaných na příslušné pracovní místo, disponovat měli. Vzdělávání také musí mít nějaký účel a tento účel lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců (Armstrong, 1999).

Podle Bartoňková (2010) je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb prvním krokem v projektu vzdělávací akce. Je to nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a případné chyby, provedené v analýze vzdělávacích aktivit se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně při realizaci firemního vzdělávání i následným hodnocením přínosu vzdělávacích aktivit.

Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít. Jinak řečeno rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat má právě překlenout vzdělávání.

Potřeby vzdělávání by měli být dle Armstrong (1999) jednak analyzovány u organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby a jednak u oddělení, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby, a za třetí by měly být analyzovány u jednotlivých pracovníků – tedy jako individuální potřeby. Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny.

Armstrong (1999) rozděluje metody pro analýzu potřeb vzdělávání do čtyř základních metod a to:

- analýzy podnikových a personálních útvarů,
- analýza pracovních míst,
- analýza hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků),
- šetření o vzdělávání.

Silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb

Koudelka Bartoňková (2010) vymezila silná a slabá místa v analýze vzdělávacích potřeb.

Silná místa:

- při dobře provedené analýze lze do značných podrobností odhadnout rozsah potřeb organizace v oblasti dalšího vzdělávání;
- lze vymezit i cílové skupiny, které se potřeba vzdělávání týká;
- lze navrhnout obsah a formu dalšího vzdělávání;
- na základě znalosti celé problematiky je možné doporučit optimální realizační organizaci vzdělávacího procesu;
- je možné odhadnout efektivnost vynaloženého času na vzdělávání.

Slabá místa:

- jistá neochota, zejména top managementu, uznat potřeby vzdělávání této skupiny, pokud u ní byla potřeba vzdělávání zjištěna;
- obecná neochota k dalšímu vzdělávání vyplývající především z nedobrých zkušeností v tomto směru;
- konzervativnost a neochota přijímat něco nového;
- prvek nedůvěry k mimopodnikovým vzdělávacím zařízením;
- nezkušenost analytických pracovníků může vést k nesprávným či k povrchním závěrům a doporučením;
- jestliže není k dispozici dostatek podkladů, není možné odhadnout skutečné vzdělávací potřeby organizace.

2.5 Plánování vzdělávání pracovníků

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu, což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů, splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Každý vzdělávací program je vytvářen individuálně, dle potřeb dané organizace. Proces tvorby plánu podle Koubek (2003) se skládá z těchto fází:

1. *Přípravná fáze* – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých programů jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků. Důležité je jasně rozlišovat mezi závěry a cíli. Jednotlivé cíle můžeme dělit

na cíle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, jichž je třeba dosáhnout, a na ty, které se týkají podmínek projektu.

2. *Realizační fáze* – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je třeba brát v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a zároveň zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku, včetně jejich motivace. Při volbě technik je třeba zohlednit i počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.
3. *Fáze zdokonalování* – je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu.

Tab. 2.1 Na jaké otázky by měl odpovědět dobře vypracovaný plán vzdělávání?

KOMU?

- Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků

JAKÝM ZPŮSOBEM?

- Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání

KÝM?

- Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení

KDY?

- Termín, časový plán

KDE?

- Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.

ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?

- Rozpočtová stránky plánu.

JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?

- Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit.

Zdroj: Koubek, J. (2007, s. 264)

2.6 Účastníci vzdělávacího procesu

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) rozklíčovali 5 účastníků vzdělávacího procesu, a nazvali je pracovně jako kvintet vzdělávání, viz Obr. 3.

1) Majitel firmy (popř. TOP manažer):

- má odpovědnost za rozvoj lidí ve firmě,
- podněcuje a inspiruje vytváření vzdělávacích programů, příp. účast na vzdělávacích akcích, které nabízejí vzdělávací a poradenské instituce,
- vyžaduje zprávu o efektivnosti vzdělávacích programů a akcí (nejen vzhledem k vynaloženým finančním prostředkům),
- se svými podřízenými projednává výsledky vzdělávání a jejich využití ve firmě,
- schvaluje předpokládané a vynaložené náklady na vzdělávání a rozvoj ve firmě.

2) Linioví manažeři ve firmě:

- identifikují oblasti, ve kterých je nezbytné provést školení a výcvik,
- podílejí se na projektování školení,
- účastní se školení a vybírají účastníky školení,
- pomáhají účastníkům školení ve využití nabytých poznatků a dovedností v práci,
- přednášejí vlastním zaměstnancům,
- připravují posouzení efektivnosti školení.

3) Manažer (příp. zaměstnanec) pověřený přípravou vzdělávacího programu – tzv. manažer vzdělávání:

- má odpovědnost za přípravu a realizaci školení a výcviku na základě identifikovaných vzdělávacích potřeb,
- zajišťuje, aby program školení byl v souladu se strategií firmy a hlavními úkoly,
- kontaktuje vzdělávací instituce a dojednává s nimi cíle, obsah a podmínky školení,
- iniciuje workshopy pro liniové manažery o významu vzdělávání ve firmě, o identifikaci vzdělávacích potřeb a o tom, jak vyhodnotit efektivnost školení,
- zpracovává finanční rozpočet na vzdělávání ve firmě,
- spolupracuje s majitelem firmy a TOP manažerem v otázkách školení a výcviku,
- kontroluje efektivnost školení a dalších vzdělávacích akcí,
- připravuje pro majitele firmy zprávu o efektivnosti uskutečněných školení.

4) Lektor – trenér:

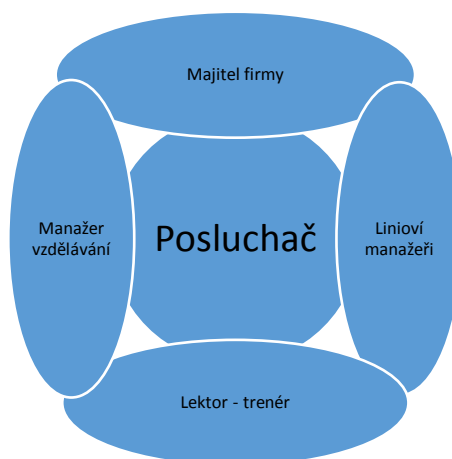
- projektuje školení a výcvik na základě zjištěných vzdělávacích potřeb,
- dojednává s manažerem vzdělávací cíle, obsah i metody školení,
- připravuje formy hodnocení efektivnosti školení,
- připravuje pro posluchače metody a formy vzdělávání, které by jim měly pomoci při aplikaci získaných znalostí a dovedností do praxe.

5) Posluchač – zaměstnanec:

- jeho hlavním úkolem je učit se a po zakončení školení zavádět nové poznatky a dovednosti do praxe, k tomu si připravuje vlastní plán, podle něhož – krok za krokem – zavádí získané poznatky a dovednosti do každodenní práce,
- podílí se (pokud je to možné) na přípravě školení (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 187-188).

V malé firmě se mohou spojit tři role účastníků vzdělávání, a to majitele firmy, TOP manažera a manažera vzdělávacího programu (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 186).

Obr. 2.3 Kvintet vzdělávání



Zdroj: Bláha, J., A. Mateiciuc a Z. Kaňáková (2005, s. 18)

2.7 Sběr údajů

Každá etapa procesu identifikace vzdělávacích potřeb začíná dle Vodák, Kucharčíková (2011, s. 91) „fází sběru informací, kdy je porovnávána aktuální úroveň výkonu, ale i schopností, dovedností a vědomostí zaměstnanců se standardem. Informace o podstatě činnosti pracovního místa a dosahované úrovni výkonnosti můžeme získat za pomoci různých metod, jakými jsou například strukturovaný rozhovor, skupinová diskuse, dotazník či participace a pozorování. Jde o jednoduché a snadno použitelné metody“.

Strukturovaný rozhovor může být formální i neformální, prováděn osobně, telefonicky, na pracovišti nebo mimo pracoviště. Výhodou rozhovoru je, že odhaluje pocity, příčiny a možná řešení problémů. Poskytuje maximální příležitost, aby se dotazovaný vyjádřil. Nevýhodou může být časová náročnost a také nekompetentnost osoby, která provádí rozhovor (Belcourt, Wright, 1998).

Otázky v *dotazníku* mohou být v různém formátu (projektivní otázky, otázky s nuceným výběrem odpovědí, seřazení odpovědí dle priority, škálové otázky aj.). Výhodou je obsažení velkého množství respondentů v krátkém časovém úseku a také relativně nízké náklady vytvoření a interpretace dotazníků. Mezi nevýhody můžeme uvést, že dotazníky mají bohužel jen omezenou schopnost identifikace příčin problémů nebo možná řešení a existuje u nich nízká návratnost (Belcourt, Wright, 1998).

Jak tvrdí Vodák, Kucharčíková (2011, s. 91-92) „*popis práce* vytvořený zaměstnancem je produktem analýzy realizované samotným zaměstnancem. Smyslem je vypracování úplného popisu práce, který ze zaměstnancovy perspektivy popisuje úroveň důležitosti a obtížnosti jednotlivých úkolů a povinností, z nichž se jeho práce skládá. Výhodou může být rychlost a odraz zaměstnancových zkušeností v případě, že měl více zaměstnání. Někdy mohou zaměstnanci zjistit, že popsat vlastní práci je náročné; informace mohou být nekompetentní, je potřeba je prověřit a je náročné tento proces standardizovat. Stává se, že zaměstnanci přecení nebo nedocení důležitost a obtížnost své práce“.

Skupinová diskuse představuje soustředění a prodiskutování těžkostí skupiny jednotlivců, nějakým způsobem spojených s danou prací. Smyslem takové pracovní schůzky je shromáždění důležitých informací o specifických aspektech dané práce a získání názorů na to, jak by se měla

realizovat. To je zvláště důležité v případech, kdy dochází ke změnám obsahu práce nebo v její metodice. Výhodou je poměrně rychlé získání různých pohledů na danou činnost. Nevýhodou může být časová náročnost, potřeba zručného a kvalifikovaného moderátora, u zaměstnanců se mohou projevit zábrany otevřeně hovořit, a to především tehdy, jsou-li v různém funkčním postavení (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Po získání informací některou z uvedených metod jsou údaje analyzovány za účelem identifikace problémů ve výkonnosti a určení příčin zjištěných problémů. Jsou stanoveny priority v problémových oblastech a jsou určena vzdělávací a jiná opatření, která pomáhají problémy vyřešit. Na základě získaných skutečností je, v souladu s podnikovou strategií a podnikovými cíli, vypracován program vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.8 Metody vzdělávání

Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které Koubek (2007, s. 265-273) zařazuje do dvou velkých skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání **na pracovišti při výkonu práce** – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“). Tyto metody bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání dělníků.
 - a) *Instruktaž při výkonu práce* – je nejčastěji používanou metodou. Jde o nejjednodušší způsob zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Mezi výhody této metody patří rychlý zácvik a mimo jiné vznik pozitivního vztahu spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným. Jako nevýhody lze uvést, že zácvik je prováděn především u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde obvykle o jednorázové, krátkodobé působení, vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.
 - b) *Coaching* – Koubek (2007) ho chápe jako dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování

vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita. Výhodou této metody je, že vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka. Nevýhodou bývá, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné.

- c) *Mentoring* – je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá i na samotném vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce – mentora, svůj osobní vzor. Ten – v případě, že je ochoten fungovat jako mentor – mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře, prosazuje jej, stává se jeho patronem. Výhody jsou jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji než coaching. Nevýhody taktéž jako u coachingu. Mimo to existuje nebezpečí volby nevhodného mentora. Mentor by měl být zkušený odborník a osobnost, ale je otázkou, do jaké míry je schopen nepříliš zkušený pracovník rozpoznat, kdo by pro něj měl být efektivním mentorem.
- d) *Counselling* – patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné ovlivňování a konzultování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Výhodou je, že vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svoji aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba, poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Nevýhodou bývá větší časová náročnost této metody. Vzdělávání se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště.
- e) *Asistování* – je tradiční a často používaná metoda, která představuje podle Koubek (2007) formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci

stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, kdy je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Výhodou je soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělání. Nevýhodou je, že se vzdělávaný může naučit i některým nepřilíživým pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak.

- f) *Pověření úkolem* – je rozvinutí metody asistování, popř. její závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována. Metoda se nejčastěji využívá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků. Výhodou je, že vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti. Jako nevýhodu představuje Koubek (2007) možnost, že se pracovník může dopustit chyb či nesplní úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru.
- g) *Rotace práce* – používá se i výraz *cross training* – je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně, vždy na určité období, pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků a při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků. Výhodou je, že si pracovník rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti a priority. Metoda flexibilizuje pracovní sílu a přispívá k celkové flexibilitě organizace. Nevýhodou je, že pracovník nemusí na každém pracovišti uspět, což může podřýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

h) *Pracovní porady* – jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty, týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu. Výhodou je výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšující nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivující k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků. Nevýhodou je problém časového umístění pracovní rady. Uspořádání rady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání rady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se rady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha ji maximálně zkrátit (Koubek, 2007).

2. Metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště**, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“) popisuje Koubek (2007). Tyto metody bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Tyto metody se často realizují v režimu podobném režimu školnímu, ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích, aj. Vesměs jde o metody, používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Tradičtější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností.

- a) *Přednáška* – je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Výhodou je její rychlost přenosu informací a nenáročnost na podmínky (vybavení). Nevýhodou je, že jde o jednostranný tok informací, pasivně přijímaných účastníky vzdělávání.
- b) *Přednáška spojená s diskusí* (skupinovou diskusí) – nebo také seminář – je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti. Výhodou – během diskuse se objevují nápad a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Nevýhodou – akce musí být již důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.
- c) *Demonstrování* – praktické, názorné vyučování – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy

jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. Tato metoda vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti (trenažéry, výukové, dílny, předváděcí zařízení). Výhody – účastníci vzdělávání si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobením závažnějších škod. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti. Nevýhodou jsou obvykle rozdílné podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti, na závadu je i určitá schematičnost výuky či zjednodušení problému.

- d) *Případové studie* – jak tvrdí Koubek (2007), jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. Výhod, pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Pokud se případová studie týká konkrétní situace v určité organizaci v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi, i s jeho výsledky. Nevýhody – kladou mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele (moderátora), který by měl k řešením, navrhovanými účastníky, přistupovat vždy s taktem.
- e) *Workshop* – také se někdy mluví o skupinovém cvičení – je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Jde samozřejmě o komplexní případové studie. Výhody – poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci a interdisciplinárnímu přístupu, které se používají např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů. Nevýhody jsou podobné jako u případových studií. Mohou se objevit problémy v případech, kdy tým řešitelů postrádá znalosti nebo zkušenosti nutné k diagnostikování a řešení určitého dílčího, např. odborného problému obsaženého v komplexní případové studii.

- f) *Brainstorming* – varianta případové studie. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů. Výhodou je – velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení. Nevýhody jsou stejné jako u předchozí metody.
- g) *Simulace* – Koubek (2007) popisuje, že tato metoda je ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Účastníci vzdělávání dostanou dosti podobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace, vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problému ke složitějším. Výhody – velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se. Nevýhodou je problém nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků vzdělávatelem. Metoda je velmi náročná na přípravu.
- h) *Hraní rolí – manažerské hry* – je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. V každém případě je třeba zachovat žádoucí míru autenticity. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků. Výhody – účastníky učí samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě ovládat své emoce. Nevýhodou je, že vyžaduje pečlivou organizační přípravu a na vzdělavatele klade stejně náročné požadavky jako případové studie či simulace.
- i) *Assesment centre* – nebo také *development centre*, česky pak diagnosticko-výcvikový program je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, popř. již existující optimální, předem vypracovaná řešení a

rozhodnutí. Účastník si tak může snadno konfrontovat svá řešení s optimálními, čímž se učí. Assessment centre představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí. Výhody – účastník vzdělávání si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Je to velmi účinná metoda. Nevýhody – metoda velmi náročná na přípravu a technické vybavení.

- j) *Outdoor training/learning* nebo také *adventure education*, které by bylo možné označit podle Koubek (2007) jako učení se hrou či pohybovými aktivitami – je metoda, která se v poslední době stále více používá ve vzdělávání manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony, které by se s úspěchem uplatnily na skautském táboře. Jenomže v tomto případě je hrají manažeři a učí se při tom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, spolupracovat v týmu, orientovat se a mnohé další. Vzdělání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i v poněkud poupravené učebně. Postup spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu zapotřebí a jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit. Výhody – účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné činnosti a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Je to ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Jde o velmi efektivní metodu. Nevýhody – metoda je náročná na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění, popřípadě jejich nechuť k pohybovým aktivitám. V některých případech je program fyzicky dosti náročný, nebývá tak vhodný pro starší osoby, ženy nebo osoby se zdravotními problémy a odrazuje je.
- k) Vzdělávání pomocí počítačů – *e-learning* – patří rovněž mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávacím se

osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností, umožňují kontakt se vzdělavatelem či s ostatními účastníky. V poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. S výhodou ji používají organizace, jež mají interní počítačové sítě. Výhody – metodu lze použít jak ke kolektivními, tak k individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda, umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Je to dosti atraktivní metoda vzdělávání a umožňuje vzdělávat se zábavnou a velmi názornou formou, z hlediska organizace je to metoda časově efektivní, neboť ke vzdělávání mohou pracovníci využívat období dne, kdy mají méně práce, a kromě toho metoda umožňuje přenést vzdělávání mimo pracovní dobu do soukromí pracovníka, aniž by to vzbuzovalo nějaký větší odpor. Metodu lze využít ke vzdělávání na i mimo pracoviště. Nevýhody – metoda je poměrně náročná na vybavení. Vzdělávací programy jsou poměrně drahé, zejména, jsou-li šity na míru organizaci (Koubek, 2007). E-learning má potenciál změnit způsob výuky v organizacích, ale vývoj e-learningu v praxi zůstává omezen (Wilton, 2013).

2.9 Realizace vzdělávání

Přístup k realizaci vzdělávacích programů jednotlivých firem je velmi odlišný. Vyplývá to z jejich předchozích zkušeností, finančních možností, pohledu do problematiky a z míry, s jakou mají propracované plány do budoucna. Ze zkušenosti víme, že čím větší firma, tím systematictější a plánovitější přístup k rozvoji pracovníků. Aby velká firma měla funkční procesy a zkoordinovala stovky zaměstnanců, musí mít plány, tedy i rozvojové plány, stejně jako kontrolní mechanismy a musí oboje skutečně využívat. Personalisté, kteří mají v náplni práce zajišťování vzdělávání zaměstnanců, získávají na začátku roku vyčleněný balík financí pro realizaci školení. Jejich důležitou nepsanou, ale očekávanou kompetencí, je schopnost co nejlépe zdůvodnit čerpání investic, přesvědčit o jejich potřebnosti a návratnosti (Evangelu, Bommel, Juříčka, 2013).

2.10 Hodnocení vzdělávání

Jestliže podnik začne pokládat vzdělávání za investici, začne rovněž uvažovat o jeho vyhodnocování. Smyslem přitom není omezení režijních nákladů, ale návratnost investice. Při srovnání vzdělávání s jinými investicemi se zjišťuje, zda vzdělávání představuje efektivnější investici, která umožní vyzískat ze současných podnikových aktiv více (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vyhodnocování vzdělání je důležité, aby bylo možné posoudit jeho účinnost při dosahování výsledků, stanovených v souvislosti s plánováním vzdělávací aktivity a aby bylo možné určit, kde je potřeba dosáhnout zlepšení nebo změny, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.

Vyhodnocování je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit. V podstatě jde o porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Stanovení cílů a metod vyhodnocování výsledků by mělo být nedílnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího nebo rozvojového programu. Vyhodnocování naznačuje, co je třeba podniknout, aby se zajistilo, že vzdělávací aktivity budou účinné (Armstrong, Taylor, 2015).

Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je potřeba zvážit jaké informace, potřebné pro hodnocení kursů, je třeba získat a analyzovat.

Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle. Stanovování cílů a vytváření metod měření je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu. Vyhodnocování může být obtížné, protože je často těžké definovat měřitelné cíle a ještě těžší je shromáždit informace o výsledcích nebo rozhodnout o tom, na jaké úrovni by se mělo vyhodnocování provádět (Armstrong, 1999).

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 131) tvrdí, že v procesu podnikového vzdělávání je žádoucí, aby byl kladen důraz na osvojení myšlenky potřeby vzdělávání. Všichni zúčastnění – vrcholový a střední management, i jednotliví pracovníci, ti všichni by měli být spoluzodpovědní za efektivitu realizace všech fází vzdělávání. Zodpovědnost za propojení vzdělávacích a

podnikových cílů by střední i top management měl považovat za své. Důležité je zejména, aby management souhlasil se vzdělávacími cíli. Tak bude získán ke spolupráci na vyhodnocování výsledků vzdělávání už na samém počátku jeho přípravy. Ve spolupráci s personálním oddělením jsou klíčovými subjekty při vyhodnocování:

- vrcholový management – jeho účast signalizuje, že vyhodnocování je třeba brát dostatečně vážně,
- ostatní manažeři – mají ústřední úlohu při vyhodnocování vzdělávání. Jejich funkční pozice je nejvhodnější ke zjišťování propojení vzdělávacích a podnikových cílů, stejně jako k pozorování a hodnocení dosažených cílů a požadovaných změn v chování,
- účastníci – zapojují se do vyhodnocování za pomoci formulářů zpětné vazby, akčních plánů, testů a pokračujícího vyhodnocování,
- externí odborníci – mohou provádět expertízy, zajistit tak zvýšení objektivity a poskytnout rozmanitou pomoc,
- interní a externí zákazníci – poskytují neocenitelný pohled na to, jestli vzdělávání skutečně pomohlo dosáhnout požadovaných cílů.

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu, vymezeného podnikem. Je to jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání.

Ani hodnocení podnikového vzdělávání není jednorázovou aktivitou, ale souborem navazujících činností - procesem, který se neomezuje výhradně na závěr cyklu podnikového vzdělávání. Z tohoto hlediska můžeme podle Vodák, Kucharčíková (2011) hovořit o fázích a typech hodnocení podnikového vzdělávání. Fáze vlastního procesu hodnocení probíhají obvykle v následujícím sledu kroků, vymezených základními činnostmi:

1. Plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení
2. Příprava – stanovení kritérií a standardů hodnocení
3. Vytváření nástrojů pro sběr dat
4. Sběr dat
5. Analýza získaných údajů
6. Příprava a zpracování závěrečné zprávy
7. Provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání a monitoring systému

Typy hodnocení lze vymezit podle Tureckiová (2004) na základě:

1. Toho, kdy hodnotící akce probíhají, zde členíme hodnocení na:
 - úvodní nebo formativní hodnocení – uskutečňované před započítáním vzdělávací akce, slouží jako základna pro srovnání,
 - závěrečné nebo souhrnné hodnocení – ověřování znalostí a dovedností po skončení vzdělávací akce (bezprostředně a pak opakovaně, obvykle po jednom a třech měsících), slouží k určení přírůstku, resp. změny ve složení znalostí a dovedností a je jedním z měřítek hodnocení efektivity podnikového vzdělávání,
 - průběžné hodnocení.
2. Osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení:
 - interní hodnocení – prováděné hodnotiteli z vnitřních zdrojů a zaměřující se na hodnocení spokojenosti a nárůstu znalostí a dovedností,
 - externí hodnocení – prováděné také externími hodnotiteli a zaměřující se kromě výše uvedených charakteristik i na změny v chování absolventů vzdělávacích akcí a na přínos, který měla vzdělávací akce pro firmu,
 - komplexní hodnocení – hodnocení všestranné. Nejen díky složení hodnotícího týmu, ale také a především v pojetí a zaměření hodnocení (komplexně pojatá efektivita podnikového vzdělávání).

Problémy vyhodnocování vzdělávání

Armstrong a Taylor (2015) vymezili pět problémů, které umožňují vysvětlit, proč vyhodnocování vzdělávání neprobíhá v organizacích příliš efektivně:

- vrcholové vedení často nepožaduje nebo nevyužívá informace o dopadech vzdělávání, které jsou k dispozici,
- specialisté na vzdělávání a rozvoj nemají dostatek odborných znalostí, aby věděli, jak vyhodnocování vzdělávání provádět,
- vzdělávací programy nemají jasně stanovené cíle, takže vymezit určitá kritéria, na jejichž základě by se vzdělávání vyhodnocovalo, je dosti obtížné, respektive téměř nemožné,
- omezené rozpočty na vzdělávání znamenají, že se peníze věnují spíše na provádění vzdělávání než na vyhodnocování vzdělávání,
- rizika spojená s vyhodnocováním vzdělávání by mohla být příliš velká vzhledem k tomu, že by vyhodnocování mohlo odhalit, že dopad vzdělávání byl minimální.

Jako u každého jevu, aktivity či procesu, i při vyhodnocování je možné použít argumenty, které tento proces podporují, stejně jako takové, které hledají jeho negativa. Při rozhodování, zda se vyhodnocování bude realizovat nebo ne, je třeba zvážit všechny argumenty pro a proti.

Jako **nevýhody** vyhodnocování uvádí Vodák, Kucharčíková (2011, s. 126) následující:

- je náročné na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně,
- vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání i managementu,
- není vždy lehké izolovat dopady vzdělávání od vlivů, vzniklých působením jiných podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat.

K **výhodám** vyhodnocování patří dle Vodák, Kucharčíková (2011, s. 127) tyto skutečnosti:

- umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje právě tak, jako se zaměřují na jiné „věci“, za něž mají zodpovědnost, a zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery,
- přispívá k efektivitě podnikání a není druhotnou činností nebo nevítaným nákladem,
- podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku,
- zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu a jednotlivce,
- v případě vzniku potřeby dalších, navazujících mítinků a sledování návratnosti investice zvyšuje závazek účastníků a manažerů,
- ukazuje účastníkům, že mají odpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z práce,
- zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce, stává se prvkem zlepšování výkonnosti,
- pomáhá rozhodovat o prioritách, tedy o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti a dosahování našich cílů,
- umožňuje lépe odpovědět na otázku, zda je vzdělávání pro daný případ tím nejlepším řešením,
- stanoví, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic,
- ukazuje, jak dosáhnout téhož výsledku jiným, lepším způsobem,
- vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem,
- zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi,
- zaměřuje pozornost managementu kromě tradiční zodpovědnosti také na lidské zdroje.

3) Metodika a metody zpracování

Metoda - pojem, který původně znamená návod k jednání. Pelikán (1998, s. 95) chápe metodu „jako obecný metodologický nástroj k získání a zpracovávání dat, vymezující širší a komplexnější úhel pohledu na šetřenou problematiku“. Podoba metodologie, jako vědy o metodě, se modeluje konzistentně s řešením základních filozofických pohledů. Metodologie, coby teorie metody, srovnává poznávací postupy a jejich výsledky a vytváří tím aktuální soubor poznatků o způsobech poznávání a o kritériích správnosti použitých prostředků. (Reichel, 2009). **Metodika** představuje zcela konkrétní návod k použití zcela konkrétního výzkumného nástroje.

Otázkami využití výzkumu ve vědě se zabývá **metodologie**, disciplína, jejímž předmětem jsou nástroje vědy. Je to nauka o metodách vědy, resp. teorie jejích metod, zahrnující i jejich zkoumání, kritická hodnocení a zobecnění.

3.1 Sociální výzkum

Výzkum bývá většinou považován za obecnější, širší pojem. Označuje se jím dlouhodobá, plánovitá činnost, zahrnující jak teoretickou, tak empirickou podobu.

Sociální výzkumy se zabývají prvky, jevy a procesy a jejich vzájemnými vztahy, což jsou všechno součásti sociální skutečnosti a spoluvytvářejí její reálnou podobu. Specifika sociálních výzkumů jsou dána povahou řešených problémů. Předmětem těchto výzkumů proto většinou bývají interakce jedinců a rozličných sociálních seskupení, relace jak uvnitř nich, tak navenek, jejich postoje, představy a chování, jejich činnosti a jejich vztahy k materiálním a nemateriálním produktům těchto činností, principy a projevy existence různých typů kolektivit od komunit a sociálních agregátů po neformální skupiny a organizace, procesy socializace, vzdělávání, mobility, sociální interakce a mnoho dalšího.

Sociální výzkum se dělí obecně na teoretický a empirický. Teoretický výzkum je založen převážně na dedukci a používá metody analýzy a komparace pojmů, výroků, kategorií, různých konstruktů apod. Empirický výzkum naopak operuje s konkrétními údaji o jevech a procesech sociální skutečnosti, s informacemi, získanými prostřednictvím určitých metod výzkumu a technik sběru dat. Mezi oběma typy výzkumů existuje úzké spojení

a oboustranná provázanost (Reichel, 2009). Další dělení výzkumu je např. na základní a aplikovaný, orientační, diagnostický, expertní, explorační, prognostický a také samozřejmě, dle délky trvání výzkumu na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Funkce sociálního výzkumu, které interpretuje Reichel (2009):

- vědecká – soubor poznatků je obohacován o sociální skutečnosti;
- expertní či explorační – je jedním ze zdrojů, ze kterých mohou řídicí orgány odlišné funkce čerpat řadu informací, vycházejících z vědeckých poznatků. Týkají se např. stavu společnosti, dalšího možného vývoje, současných a očekávatelných problémů, popřípadě též možností jejich prevence, eliminace a alternativních řešení;
- praxeologická, praktická – přínosy výzkumů pro sféru lidské praxe, pro zvýšení účelnosti a efektivity;
- humanizační – vědecké poznatky neslouží pouze úzkým skupinám odborníků, ale seznamují i širokou neodbornou veřejnost s poznatkem výzkumu.

Z výzkumného hlediska jsou významné dvě stránky sociálních jevů – stránka kvalitativní a kvantitativní. Jim pak odpovídají i dva typy výzkumů – výzkum kvalitativní a výzkum kvantitativní, které se liší podle cílů předmětu výzkumu a také podle metod, které se od cílů a předmětu odvíjejí. Nový, Surynek a kol. (2006) popisují tyto výzkumy následovně, viz níže.

Kvantitativní výzkum

Tuto formu výzkumu lze realizovat tehdy, jestliže se jedná o jevy relativně jednoduché a do určité míry poznané. Jednoduché v tom smyslu, že nejsou skryty smyslovému poznávání, mají jednoznačný výraz, je možné se jich zmocnit prostřednictvím používaných nástrojů zjišťování hromadných dat. Kvantitativní výzkum je zaměřen dle Nový, Surynek a kol. (2006) na tyto popisy jevů:

- rozsah výskytu, tzn. četnost nebo okruh sociálních subjektů, u kterých se daný jev vyskytuje, nebo oblast, ve které se vyskytuje;
- frekvenci, tj. projev složek sociálního jevu v čase, např. opakování jeho výskytu, opakování výkon činnosti;

- intenzitu jakožto mohutnost nebo sílu jednotlivých složek či atributů sociálního jevu.

Kvantitativní výzkumný přístup lze charakterizovat klíčovými termíny jako objektivnost a měření. Kvantitativní výzkum se opírá o základy vědeckého vědění jako o produkci poznatků prostřednictvím pozorování (empirie) a ověřování. Vědecké poznatky zde mají neosobní postavení a jsou empiricky zaručeny (Loučková, 2010).

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je doplňkem výzkumu kvantitativního (není mu však podřízen). Kvalitativní výzkum zachycuje jevy v jejich dynamice a zejména podmínění této dynamiky. Orientuje se proto na pochopení smyslu jednání sociálních subjektů. Nový, Surynek a kol. (2006) popisuje úkol kvalitativního výzkumu v odhalování neznámých skutečností o sociálních a sociálně-psychických jevech, a to především:

- existenci těchto jevů a jejich strukturu;
- jejich vlastnosti a funkce;
- faktory, které sociální a sociálně-psychické jevy ovlivňují nebo s nimi jinak souvisejí.

Kvalitativní výzkumný přístup lze charakterizovat klíčovými termíny subjektivita a význam. Označují procesy, s nimiž je spojena praxe v tomto výzkumném přístupu (Loučková, 2010).

3.2 Příprava výzkumu

Nejnáročnější a zároveň nejdůležitější část. Představuje řadu nezbytných úvah, rozhodnutí a činností, které se v některých aspektech mohou podle typu výzkumu lišit. Výzkumné téma a podoba jeho zadání v sobě nesou základní směřování výzkumného úkolu, tj. o jaký z typů výzkumů se nejspíš bude jednat. Po zadání tématu následuje jeho postupná formulace ve výzkumný problém, obvykle na základě komunikace mezi zpracovatelem a zadavatelem. Pod pojmem výzkumný problém je obsažena tázka nebo komplex otázek, na které má zkoumání přivést odpověď. Výzkumný tým ve spolupráci se zadavatelem takto identifikuje přesnější rozměry výzkumného problému. Během tohoto postupu se vyjasňuje skutečný objekt

zkoumání, který musí být empiricky evidentní a pozorovatelný. Přípravná fáze výzkumného úkolu končí vypracováním projektu (Reichel, 2009).

Nový, Surynek a kol. (2006) formulovali součásti výzkumu do dokumentu „Projekt výzkumu“, jehož součástí jsou:

- formulace cíle (cílů) výzkumu, charakteristika problémové situace;
- stanovení pracovních hypotéz;
- vymezení objektu a předmětu výzkumu;
- stanovení zkoumaného vzorku;
- určení místa a času realizace výzkumu;
- časový harmonogram, rozpočet nákladů;
- nástroje pro získávání empirického materiálu.

3.3 Výběr zkoumaných objektů

Objektem výzkumu je sociální jednotka nebo subjekt (jedinec, skupina, organizace), na který je vázán sledovaný problém. Neboli vše, co zjevně nebo skrytě obsahuje kolizi v sociální realitě. Objektem empirického sociologického výzkumu je ta část společenské reality, na kterou se zaměřuje proces poznávání; jde zpravidla o určitou definovanou množinu jedinců (Nový, Surynek a kol, 2006).

Reichel (2009) tvrdí, že výběr zkoumaných objektů lze rozdělit na:

- základní a výběrový soubor – základním souborem rozumíme množinu jednotek, které ve výzkumné situaci figurují právě v roli cílového souboru. Jde tedy o souhrn objektů, který lze vymezit, identifikovat a z něhož se pak vybírá. Výběrový soubor, lze také nazvat vzorek, je množina objektů, která ve výzkumu zastupuje základní soubor.
- náhodný, pravděpodobnostní výběr – podstatou je, že každý prvek, každá jednotka základního souboru má stejnou šanci, stejnou pravděpodobnost stát se prvkem výběrového souboru. Náhodný výběr lze ještě rozdělit na prostý, stratifikovaný, skupinkový či vícestupňový náhodný výběr.

- Záměrný, nepravděpodobnostní výběr – v tomto případě nemá každý z prvků základního souboru stejnou možnost, tj. pravděpodobnost stát se součástí výběrového souboru.
- Kvalitativní a kvantitativní – pro kvalitativní výběr je zadán soubor, jehož rozsah a podoba jsou předem dány. U kvantitativního výběru tkví zásadní požadavek na výběry v tom, aby námi vytvořený výběrový soubor byl reprezentativní, aby jej vhodně a spolehlivě zastupoval.

V praktické části této diplomové práce se vycházelo z techniky založené na nenáhodném výběru. Osloveni byli všichni zaměstnanci společnosti M3 konzult, tedy celkem 13 pracovníků, kterým bylo umožněno vyjádřit se k dané problematice.

3.4 Základní techniky sběru dat

Výběr určité techniky, včetně její konkrétní aplikační varianty, probíhá již v přípravné fázi zkoumání. Vzhledem k povaze předmětu zkoumání se současně specifikuje konkrétní varianta aplikované techniky.

V praktické části této diplomové práce byly aplikovány dvě techniky dotazování. Podstatou dotazování je kladení otázek, ať už ve formě mluvené (rozhovor) nebo písemné (dotazník). Pro tento typ sběru dat jsou podle Reichel (2009) důležité zásady, které je nutné dodržet:

- tvorba otázek – srozumitelnost, jednoznačnost a psychologická přijatelnost otázky;
- typy a druhy otázek – standardizované (volné, uzavřené a polouzavřené);
- řadění otázek – na začátku se objevují otázky úvodní, které navazují kontakt s dotazovaným. Dále navazují otázky snadné, zajímavé a nekonfliktní pro respondenta. Pokračují otázky pro výzkum klíčové, a to náročné a nejtěžší. V závěru bývají zařazeny otázky na sledované sociodemografické znaky.

Rozhovor

Nový, Surynek a kol. (2006) tvrdí, že rozhovor (interview) je možné rozdělit podle míry formalizace jeho scénáře a vlastností na:

- nestandardizovaný rozhovor – nemá stanovenou přesnou formulaci otázek ani jejich závazné pořadí. Rozvíjejícími činiteli rozhovoru jsou tazatel i respondent. V takových rozhovorech je možné rozebírat jednotlivé otázky do hloubky podle potřeby. A naopak v případě, že některá oblast je respondentovi cizí, ji rychle přejít, či vynechat. Tento typ rozhovoru je používán častěji v kvalitativních výzkumech, při výzkumech dosud málo známého, nezmapovaného problému. Výsledky tohoto typu rozhovoru však nelze považovat za hromadný jev, a tudíž je ani nelze zpracovávat statistickými postupy.
- standardizovaný rozhovor – oproti výše uvedenému typu rozhovoru se liší v pevně stanovených otázkách, u kterých jsou zpravidla uvedené i varianty odpovědí a otázky mají stanovené pořadí. Rozvíjejícím činitelem u tohoto typu rozhovoru je tazatel a ten do něj nesmí vkládat svůj osobní zájem, či názor. Musí zaujímat nestranný postoj, působit neutrálně a výpovědi respondenta nesmí nijak komentovat, ani hodnotit. Výhodou standardizovaného rozhovoru je možnost získání hromadných údajů, které jsou dobře zpracovatelné prostřednictvím statistického aparátu.
- polostandardizovaný rozhovor – tato poslední forma je využita v praktické části diplomové práce. Jedná se o kombinaci standardizovaného a nestandardizovaného rozhovoru. Mezi nevýhody této kombinace patří velká náročnost na tazatele, obtížná statistická zpracovatelnost výsledků, a také že téma rozhovoru je předem dáno bez ohledu na zájem respondenta (Nový, Surynek a kol., 2006).

Dotazník

Dotazník je jedna z technik sběru dat a informací v sociologickém výzkumu. Vhodně připravené otázky jsou zpracovány do dokumentu, který je nabízen vybraným respondentům. Dotazník je sestaven tematickým způsobem k systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Metodologické přístupy ke studiu sociální reality mohou být vykládány velmi konkrétně a jednoduše. Zpravidla tomu tak bývá, když se vede výklad o jednotlivých postupech poznávání, nebo dokonce o jednotlivých technikách, uplatňovaných v rámci sociologického empirického výzkumu (Nový, Surynek a kol., 2006).

Dotazníky mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být standardizované, nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Výhodou standardizovaných dotazníků je, že byly důkladně vyzkoušeny a v mnoha případech jsou k dispozici i normy, s nimiž lze porovnávat výsledky. Lze provádět i

porovnávání, poměrování s jinými organizacemi. Výhoda dotazníků spočívá v tom, že jsou relativně levné jak z hlediska organizace, tak z hlediska analýzy, zejména jedná-li se o velký počet respondentů (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Dotazník patří mezi dotazovací techniku získávání potřebných informací. Z hlediska formy má obsah a forma kladených otázek pevně stanovené pořadí, zpravidla s jednoznačně formulovanými variantami odpovědí. Dotazník je určen k vyplnění samotnými respondenty, ale může se lišit způsobem předáváním respondentům a jejich zpětným získáváním (Nový, Surynek a kol, 2006).

Základním kompozičním prvkem dotazníku a rozhovoru jsou otázky. Nový, Surynek a kol. (2006) rozdělují otázky dle typu na:

- otázky uzavřené – mají zformulovanou otázku i varianty odpovědí. Tyto otázky se dobře zpracovávají, ale jejich prostřednictvím není možné upozorovat výrazné kvalitativní změny v případě, že se vyskytne nový, dříve neidentifikovatelný jev.
- otázky polootevřené – jsou v nich formulovány otázky a uvedeny možnosti odpovědí, přičemž jedna varianta není zformulována a poskytuje dotazovanému možnost vyjádřit se volně. Tím je odstraňován základní nedostatek uzavřených otázek, kde respondent nemá možnost vybrat jinou možnost odpovědi, pokud se s nabízenými možnostmi neztotožňuje.
- otázky otevřené – mají podobu pouhého dotazu s možností volného vyjádření odpovědi respondenta. Tyto otázky se používají tam, kde je nutné znát celou šíři možných odpovědí, kde není dostatek poznatků pro to, aby mohly být případné odpovědi předem zformovány. Nevýhodou tohoto typu otázek je obtížnější zpracování, pro které musí být odpovědi zformulovány dodatečně.

Tyto dvě techniky – **rozhovor** a **dotazník**, jsou nejvyužívanějšími technikami v mnohostranném, rozsáhlém empirickém sociologickém výzkumu. Nový, Surynek a kol. (2006) spatřují výhody těchto technik především ve:

- zdánlivé jednoduchosti a snadnosti vytvoření;
- získání velkého množství údajů od velkého množství osob v krátké době;
- relativně nízkých nákladech;

- možnosti statistického zpracování a číselného vyjádření výsledků.

Podle Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) kombinace dotazníku a rozhovoru představuje ideální způsob k získání potřebných informací, protože dochází ke spojení kvantitativních údajů z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Doporučuje se, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory, a to dokonce i tehdy, když z časových důvodů zkoumáme názory jen u omezeného počtu respondentů.

Studium dokumentů

Dokumentem je dle Reichel (2009) „myšlena jakákoliv metoda zachycující informace na hmotném médiu. Studium dokumentů tedy znamená sledovat u zkoumaných fenoménů hlavně rozsáhlé i minulé časové úseky jejich vzniku a existence, na příčinách či tvůrcích již nezávislé. Dokumentem v sociálních výzkumech je určitý produkt lidské činnosti, vzniklý z jiných důvodů, než je řešení výzkumný problém, obvykle kvůli uchování či předání nějaké informace“.

Dokumenty můžeme rozdělit na: veřejné, úřední, osobní a tzv. předmětné. Další dělení je podle podoby dokumentů na: psané, fonetické, obrazové, virtuální a trojrozměrné. Základním předpokladem studia jakéhokoliv dokumentu je schopnost mu porozumět a interpretovat jej. Princip práce s dokumentem tedy spočívá v hledání určitých znaků, prvků a vztahů v něm, aspektů v okolnostech jejich vzniku, popř. jejich srovnání s ostatními dokumenty (Reichel, 2009).

V zájmu maximální objektivizace získaných informací je vhodné kombinovat nejméně dvě až tři techniky. Pro sběr těchto informací byla zvolena kvantitativní metoda a to dotazníkového šetření, které bylo pro nízký počet zaměstnanců stvrzeno polostrukturovaným rozhovorem se všemi pracovníky této společnosti. Formulace otázek v dotazníku a polostrukturovaném rozhovoru byla srozumitelná natolik, aby měly vypovídající hodnotu. Uplatněny byly otevřené, uzavřené a škálové typy otázek. Cílem práce je úprava procesu vzdělávání zaměstnanců, kterému předchází důkladná analýza současného stavu v této společnosti a zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců v této oblasti. Pro účely diplomové práce byla také využita metoda analýzy dostupných interních materiálů. Tyto interní materiály

byly poskytnuty v rámci konzultací s odpovědnými osobami za vzdělávání a rozvoj ve vybrané organizaci.

Prostřednictvím těchto metod jsou získána data, která jsou následně využita při zpracování praktické části diplomové práce.

3.5 Určení místa a času průzkumu

Pro maximální objektivitu získávaných informací je nezbytné zvolit vhodné místo a zejména dobu jejich získávání.

Při získávání informací z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru bylo stanoveno datum a hodina s jednotlivými účastníky individuálně. Sběr informací proběhl během 5 kalendářních dnů jdoucích po sobě.

4) Charakteristika vybrané společnosti

4.1 Historie a vývoj

Společnost M3 konzult, s.r.o. byla založena počátkem roku 2007 třemi společníky. Od tohoto roku si úspěšně buduje jméno v oblasti provozní bezpečnosti a působí po celé České republice.

Za dobu svého působení se společnost trojnásobně rozrostla a rozšířila nabídku svých služeb. Společnost se neustále rozvíjí a dle slov jednatele společnosti se nebojí nových výzev.

Společnost M3 konzult se věnuje jak velkým, tak i malým provozům a každý klient je pro ně stejně důležitý.

V tuto chvíli má společnost M3 Konzult celkem 86 stálých klientů s 346 provozovnamy po celé ČR.

4.2 Profil organizace

Datum zápisu	5. 1. 2007
Obchodní firma	M3 konzult, s.r.o.
Sídlo	Ostrava - Mariánské Hory, Kalvodova 907/6, PSČ 709 00
IČO	27788504
DIČ	CZ27788504
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Spisová značka	51827 C, Krajský soud v Ostravě
Kapitál	Základní kapitál 200 000 Kč

Obr. 4.1 Logo společnosti M3 konzult



Zdroj: www.m3konzult.cz

4.3 Předmět podnikání

Společnost M3 konzult se zabývá komplexně službami v oblasti Požární ochrany (dále jen PO), Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP), revizí, školení a HACCP s působností po celé České republice. Služby společnosti M3 konzult zahrnují poradenství, konzultace a veškerý související servis. Dodává také hasební techniku, bezpečnostní značení a provádí i po-revizní servis a drobné opravy. Činnosti, které sahají nad rámec jejích oprávnění, je schopna zajistit subdodavatelem nebo poradenskou činností až po výběr vhodného dodavatele.

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany.
- Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.
- Montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny.
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

4.4 Konkurenční výhody

Mezi konkurenční výhody, které byly jednatelem společnosti zmíněny, patří:

- působnost po celé ČR,
- služby na klíč – dle vyhodnocení auditu stávajícího stavu u klienta dodává zboží a služby, které jsou potřebné i s ohledem na jeho rozpočet klienta,
- doprava zdarma,
- praxe již 10 let v oboru,

- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v těžkém průmyslu, stavebnictví, obchodu, potravinářství, i ve strojírenství,
- finanční garance – pojištění odpovědnosti na 10 000 000 Kč v případě škody vzniklé činností společností M3 konzult
- certifikát ISO 9001,
- přehledné a jednotné dokumenty pro snadnou orientaci,
- pro smluvní klienty konzultace zdarma, bezplatná školení, e-learning, hlídání termínů, rychlé řešení mimořádných a urgentních situací,
- a mnoho dalšího.

4.5 Cíle, politika a vize

Společnost M3 konzult se snaží o optimalizaci firemních procesů za účelem zvýšení efektivity organizace, která má dále vést k udržení finanční stability a trvalému zvyšování kvality poskytovaných služeb. Jejím cílem je prohloubit a upevňovat pozici spolehlivého dodavatele služeb, zkvalitňovat spolupráci se zákazníky a zvýšit počet stávajících dlouhodobých klientů.

Základní principy společnosti definované jednatelem M3 konzult jsou vypsány níže.

- Jsme hrdí na naši práci.
- Dbáme na vysokou kvalitu, jednotný design a hledání efektivních řešení.
- Přednost před osobním prospěchem má klient a jeho potřeby.
- Těšíme se ze své práce.
- Vážíme si svých spolupracovníků a klientů.
- Jsme profesionálové.

4.6 Produkty společnosti

Činnosti z oblasti požární ochrany a bezpečnosti práce jsou podstatné pro firmy nejen z důvodu respektování příslušné legislativy, jejímž nedodržením se firmy vystavují riziku pokut, ale zejména kvůli prevenci požárů a pracovních úrazů a obecně dobrým pracovním podmínkám.

Mnohým problémům lze předejít včasnou revizí používaného zařízení a také kvalitním proškolením zaměstnanců, které právě společnost M3 konzult zajišťuje.

4.6.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost práce se řídí zejména Zákoníkem práce (z. č. 262/2006 Sb.), podle něhož je povinen bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) na svých pracovištích zajistit zaměstnavatel, a to nejen pro své zaměstnance, ale také pro všechny další fyzické osoby, které se s jeho vědomím na jeho pracovištích zdržují.

Na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) je společnost M3 konzult schopna pomoci s následujícími činnostmi:

- odborné konzultace,
- posouzení stavu BOZP v prostorech klienta a návrh opatření,
- zpracování dokumentace BOZP,
- informace – např. o změnách v oblasti BOZP a jejich možného dopadu na klienta,
- poradenská činnost,
- školení v BOZP a poskytování první pomoci,
- preventivní kontroly BOZP u klienta na pracovišti,
- provedení cílených bezpečnostních auditů,
- hlídání termínů revizí, kontrol, školení atd.,
- asistence při řešení mimořádných událostí (např. pracovní úrazy), při kontrolách státního odborného dozoru.

Dokumentace BOZP

Společnost M3 konzult zpracovává a zajišťuje profesionální vedení této agendy, kterou mají zaměstnavatelé za povinnost dle Zákoníku práce. Rozsah dokumentace není dán jedním právním předpisem, ale vychází především z charakteru pracovišť, provozovaných činností a používaných zařízení či pracovních pomůcek. V záznamech je důležité pečlivě uvádět údaje prokazující plnění povinností zaměstnavatele v případě kontrol inspekce práce či řešení pojistných událostí při pracovních úrazech apod.

Mezi dokumentaci zpracovávanou a vedenou pro účely BOZP patří:

- dokumentace prevence rizik (identifikace a hodnocení rizik, kategorizace prací, apod.),

- organizační a provozní bezpečnostní předpisy (organizační směrnice, místní provozní řády, apod.),
- dokumentace školení (osnovy, záznamy, apod.),
- dokumentace pracovních úrazů (kniha úrazů, záznamy o úrazech, apod.),
- dokumentace kontrolní činnosti (záznamy z prověrek BOZP, kontrol pracovišť apod.),
- dokumentace k zařízením (průvodní a provozní dokumentace, apod.),

4.6.2 Požární ochrana

Zákon o požární ochraně (z. č. 133/1985 Sb.) ukládá všem právnickým a podnikajícím fyzickým osobám povinnost zajišťovat požární ochranu ve všech prostorách, které užívají k provozování své činnosti. Společnost M3 konzult nabízí klientům komplexní a jasný přístup při řešení požární ochrany (dále jen PO) v jejich společnosti, či provozovně.

Společnost M3 konzult zajišťuje:

- legislativní minimum, které musíte klient splnit na základě legislativních požadavků,
- pravidelné školení,
- provádění preventivních kontrol,
- zastupování při jednání se státním požárním dozorem,
- soustavnou poradenskou činnost a pobízení klienta při řešení požární ochrany.

Dokumentace PO

Dokumentaci pro PO zpracovává a vede odborně způsobilá osoba v PO nebo technik požární ochrany. Druhy a množství dokumentace PO jsou dány zejména mírou požárního nebezpečí provozovaných činností (kategorie bez požárního nebezpečí, zvýšené a vysoké požární nebezpečí). Dokumentace o začlenění do kategorie činností se zvýšeným nebo vysokým požárním nebezpečím je jedním z taxativně stanovených dokumentů PO, daných vyhláškou o požární prevenci. Vyhláška o požární prevenci, pak podle charakteru pracovišť a provozovaných činností, vyjmenovává i další druhy dokumentace PO.

4.6.3 On-line školení, e-learning

Společnost M3 konzult zajišťuje školení i formou e-learningu v oblasti BOZP, PO a v oblastech krizového a havarijního plánování. Toto řešení je především vhodné pro klienty, kteří mají omezené časové možnosti, nechtějí platit za pronájem vhodných školicích prostor a chtějí mít informace stále při ruce a to on-line.

POŽÁRNÍ OCHRANA (PO)

- Vstupní/opakované školení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců
- Školení preventivní požární hlídky
- Školení preventistů
- Seznámení s místními riziky

BEZPEČNOST PRÁCE (BOZP)

- Vstupní/opakované školení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců
- Školení řidičů referentů
- Školení základů poskytování první pomoci
- Školení elektro způsobilosti z Vyhl. 50/1978 Sb.
- Školení obsluhy vysokozdvížného a paletového vozíku
- Školení práce ve výškách
- Školení BOZP na stavbách

SPECIALIZOVANÁ ŠKOLENÍ

- Školení v oblasti krizového a havarijního plánování

Tab. 4.1 Porovnání pozitiv při školení s lektorem a školení formou e-learningu

Školení s lektorem	Elearning
Školení kdekoli v rámci ČR – u nás, ve vaší provozovně nebo kdekoli podle vašeho přání	Online školení přes internet
Školení na míru – délku i obsah přizpůsobíme vašim požadavkům	Studium kdykoli a kdekoli
Zajímavé podání školení netradiční formou	Levná a efektivní varianta
Použití názorných pomůcek, příběhy z praxe	Ideální řešení při vyšší fluktuaci zaměstnanců nebo při větším množství provozoven po ČR
Zodpovíme veškeré dotazy k tématu	Možnost školení v angličtině

Zdroj: www.m3konzult.cz

4.6.4 Revize a kontroly

Každá společnost je odpovědná za veškerá zařízení i vybavení, které má ve svém majetku nebo v pronájmu (lezecká technika, tlakové nádoby, plynová zařízení, tlaková zařízení, zdvihací zařízení, elektrická zařízení, elektrické ruční nářadí, regálové systémy atd.). Zároveň odpovídá za provoz svého vozového parku, vysoko zdvižných vozíků, paletových vozíků, plošin, jeřábů apod. Společnost je také zodpovědná za prostředky požární ochrany – přenosné hasicí přístroje, požární hydranty, zařízení pro odvod tepla a kouře, detektory kouře, elektronickou požární signalizaci, nouzové osvětlení, stabilní hasicí zařízení, požární evakuační rozhlas, požární uzávěry, požárně dělící konstrukce aj. U neuvedeného zařízení a vybavení zajišťuje společnost M3 konzult potřebné revize a kontroly.

4.6.5 Hygiena HACCP

Součástí poradenských služeb společnosti M3 konzult je také tzv. hygiena potravinářských provozů. Jedná se o systém kritických bodů a preventivních opatření, které slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů. Klientům, kteří se v rámci své podnikatelské činnosti zabývají úpravou pokrmů, výrobou a distribucí potravin a potravinových doplňků a nápojů, prodejem potravin a cateringem, nabízí zavedení systému HACCP.

4.6.6 Koordinátor BOZP na stavbách

Prvořadým cílem na každé stavbě je bezpečnost, a jelikož jsme součástí Evropské unie, je naší povinností akceptovat legislativu platnou také podle evropských norem. Jednou ze základních změn v oblasti BOZP, které byly v posledních letech zavedeny v ČR, je Zákon č.309/S006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s tím související úprava Nařízení vlády č.591/2006Sb., o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích. Tato úprava zavedla do stavební praxe nové pojmy, jakými jsou Koordinátor BOZP a Plán BOZP.

Pro většinu stavebních projektů, a tedy i zadavatelů, vzniká povinnost určit na staveništi koordinátora BOZP.

Společnost M3 konzult díky dlouholeté praxi a elitnímu týmu odborníků dokáže realizovat i projekty velkého rozsahu, u kterých samotný koordinátor BOZP nestačí. Nabízí kvalitní služby odborně způsobilých koordinátorů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na staveništi – a to pro fázi tvorby projektové dokumentace (před realizační fází stavby) i pro samotné realizace staveb.

Tab. 4.2 Podmínky přítomnosti koordinátora BOZP na staveništi

Počet zhotovitelů na stavbě	Práce budou prováděny dle 591/2006 Sb.?	Náklady stavby přesahují limit dle §15 zákona 309/2006 Sb.	Potřeba zpracovat plán BOZP?	Oznámení zahájení prací na OIP?	Potřeba koordinátora BOZP?
1	ano	X	ano	X	X
	X	ano	ano	ano	X
2	X	X	X	X	X
	ano	X	ano	X	X
	X	ano	ano	ano	ano

Zdroj: www.m3konzult.cz

4.6.7 Požární bezpečnost staveb

Požární bezpečnosti staveb (dále jen PBS) se rozumí technická dokumentace, v níž se posuzuje charakter objektu z hlediska požární ochrany. Obsahuje zpravidla technickou zprávu, výkresovou část, u složitějších staveb pak i výpočtovou část. PBS zpracovává pouze fyzická osoba, která získala oprávnění podle Zákona č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, ve znění pozdějších předpisů.

4.6.8 Krizové a havarijní plánování

V rámci poradenských služeb v oblasti krizového plánování a krizového řízení je společnost M3 konzult plně způsobilá ke zpracování krizového plánu. Přičemž zohlední požadavky příslušného krajského úřadu, hasičského záchranného sboru apod., a bude nápomocná při dalším rozvoji v rámci stávajících funkčních systémů PO a BOZP.

Krizový plán dnes nachází svou působnost v rámci platné legislativy, tj. Zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, v platném znění, NV. č. 462/2000 Sb., v platném znění, Zákona č. 241/2000 Sb., o hospodářské mobilizaci, v platném znění, stanovuje působnost příslušných úřadů, v rámci zpracování např. krajského krizového plánu, krizového plánu měst a obcí s rozšířenou působností, definuje požadavky a rozsah informací a určuje zařazení soukromého subjektu do plánu krizové připravenosti.

Pro posouzení možnosti, jestli je pro klienta potřebné vytvoření Krizového plánu, má společnost M3 Konzult vytvořený jednoduchý dotazník s otázkami ano/ne. Příloha č. 1.

4.7 Velikost a organizační struktura organizace

Společnost M3 konzult v současné době zaměstnává 13 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Z tohoto hlediska můžeme velikost společnosti zařadit mezi malé.

Jak již bylo řečeno, jde o firmu se třemi vlastníky, z nichž jeden je současně i výkonným statutárním orgánem a ředitelem společnosti. Pod jeho vedení spadají všichni zaměstnanci. Jejich pracovní zařazení je následující: Office manažer, asistentka, revizní technik elektrického

zařízení a specialista v oblasti PO a BOZP. Organizační struktura v této společnosti je liniová a je zobrazena v příloze č. 2.

Vedoucí pracovník je současně majitelem firmy. Náplní jeho činnosti je neustálý styk se zaměstnanci, celková marketingová činnost této firmy, rozhodování o finanční a strategické stránce a starost o celkové zabezpečení svých pracovníků.

Office manažer z organizačního hlediska spadá pod vedoucího pracovníka firmy a spolupracuje s ním na specifikaci kontraktů, jejich uzavírání a realizaci. Tento zaměstnanec má stanovený základní plat a osobní ohodnocení a odměny podle svých výkonů.

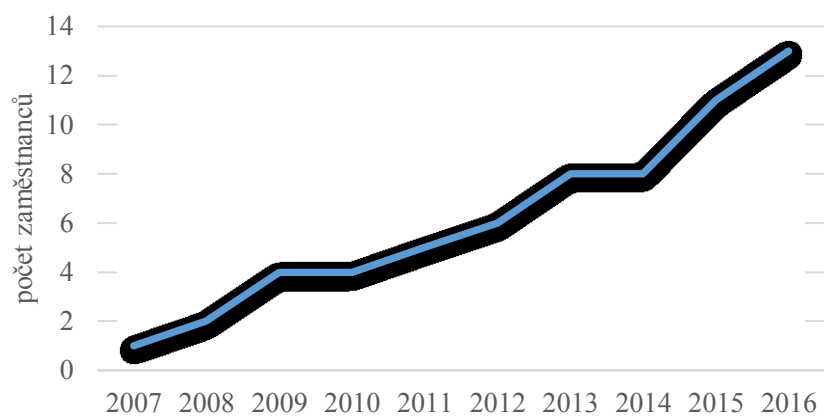
Asistentka je podřízená vedoucímu firmy a částečně i office manažerovi. Kromě prací delegovaných těmito osobami je v obsahu její práce fakturace, styk s bankou a ostatní administrativní činnosti firmy. Plat této pracovnice je určen fixní částkou, k němuž dostává osobní ohodnocení a odměny podle svých výkonů.

Revizní technik elektrického zařízení je podřízený vedoucímu společnosti a také office manažerovi. Jeho hlavní náplní práce je provádění revizí a kontrol elektrického zařízení, hromosvodů a elektrických spotřebičů u klientů. Dále jednání se státním odborným dozorem, poradenská činnost v oboru elektrického zařízení, práce s PC a kancelářskou technikou. Tato pracovní pozice vyžaduje také řidičské oprávnění skupiny B z důvodu častých služebních cest. Platové ohodnocení je fixní, může být také navýšeno o osobní ohodnocení a odměny dle pracovních výkonů.

Specialista v oblasti PO a BOZ je přímo podřízený vedoucímu pracovníkovi firmy a office manažerovi. Obsahem jeho pracovní náplně je primárně provádění pravidelných školení a seminářů, jednání se zákazníky v terénu, poradenská činnost a provádění kontrol u klientů. Dále jednání se státním odborným dozorem, řešení mimořádných událostí u klientů (pracovní úrazy, požáry aj.), práce s PC a kancelářskou technikou. Stejně jako u revizního technika elektrického zařízení vyžaduje tato pracovní pozice řidičské oprávnění. Platové hodnocení je totožné.

Vývoj počtu zaměstnanců společnosti M3 konzult mapuje od jejího vzniku po současnost graf č. 1. Na základě rostoucího počtu zaměstnanců lze usuzovat, že se firmě daří a počet jejich klientů a zakázek má zvyšující se tendenci.

Graf č. 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců od vzniku společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5) Analýza procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti M3 konzult. Informace pro vypracování této části byly získány z interních materiálů společnosti, dotazníkovým šetřením a polostrukturovaným rozhovorem se zaměstnanci a s majitelem společnosti.

5.1 Popis pracovního místa

Společnost M3 konzult má vytvořený svůj vlastní formulář pro jednotlivé pracovní pozice a každý zaměstnanec má při nástupu přiloženou tuto charakteristiku zaměstnanecké pozice k pracovní smlouvě.

Popis pracovního místa zahrnuje:

- název profese,
- osobní údaje zaměstnance – příjmení, jméno, titul,
- zařazení pracovního místa dle organizační struktury – pracovní místo je přímo podřízeno, přímo nadřízeno a zařazení do útvaru,
- požadavky na zaměstnance – kvalifikační a specifické. Mezi kvalifikační řadíme zdravotní a odbornou způsobilost, nezbytnou pro vykonávání pracovních činností. Ke specifickým můžeme přiřadit znalost práce na PC, řidičský průkaz skup. B, trestní bezúhonnost, časovou flexibilitu, asertivní chování apod.,
- specifikace pracovního místa – popis a umístění pracoviště, vymezení úkolů na daném pracovišti, vymezení pravomocí a odpovědnosti pracovního místa, stanovený režim práce, seznam rizikových faktorů a požadavky na QMS,
- dokumenty, vztahující se k pracovnímu místu – zaměstnanec je povinen dodržovat Zákoník práce, Obchodní zákoník, Občanský zákoník a řídicí dokumenty QMS,
- závěrečná ustanovení.

Takto vytvořený podpis pracovního místa je podepsán daným pracovníkem a jednatelem, resp. vedoucím společnosti ve 2 zhotoveních. Jedno vyhotovení zůstává zaměstnanci a druhé společnosti pro založení do osobního spisu zaměstnance. Vzor vytvořeného popisu pracovního místa naleznete v příloze č. 3.

5.2 Systém vzdělávání a praktické ukázky

Ve společnosti M3 konzult byl zjišťován, jaký je ve společnosti zaveden systém pro vzdělávání zaměstnanců a jak se firma ke vzdělávání staví.

Každý nově nastupující zaměstnanec absolvuje školení při nástupu. Během prvních pracovních dnů. K dispozici má školící materiály formou tištěných brožur, instruktážních videí, e-learningu v oblasti požární ochrany, bezpečnosti práce, tj. nejen v oblasti, která je zákonem stanovená, ale také nadstandardním školením, které pro něj může být i inspirující, např. školení BOZP pro práci ve výškách, BOZP na stavbách apod.

Společnost M3 konzult má pro stále pracovníky vypracovaný Plán výcviku, neboli vzdělávání zaměstnanců, ale tento plán není aktuální. Byl vytvořen v březnu předminulého roku, tedy 2016 ve spolupráci s poradenskou firmou DS Consult Group s.r.o.. Bylo zde zakomponováno vzdělávání v oblasti PO a BOZP, v základech poskytování první pomoci, školení řidičů referentských vozidel, školení systému managementu kvality, legislativy z oboru elektro prací, školení bezpečnosti při práci ve výškách a revize elektrických zařízení. Plán školení je k nahlédnutí v příloze č. 4. Ke každé oblasti školení bylo vypsáno komu je školení určeno a s jakou četností jej mají zaměstnanci absolvovat.

V roce 2015 a 2016 se společnost M3 konzult účastnila vzdělávacích kurzů z dotací přes Evropský sociální fond, z Operačního programu Zaměstnanost, a státního rozpočtu České republiky. Jednalo se konkrétně o Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců I a II, neboli POVEZ I a POVEZ II.

Tento projekt byl realizován s cílem podpoření odborného rozvoje zaměstnanců. Projekt byl určen zejména na vzdělávání zaměstnanců těch zaměstnavatelů, kteří i přes negativní vývoj ekonomiky mají na trhu stabilní pozici s možností přechodu k růstu. Projekt odborného vzdělávání zaměstnanců se zabývá problematikou adaptability pracovní síly v podnicích na neustále se měnící situaci na trhu. Pro zvýšení konkurenceschopnosti a rozšíření činnosti musí zaměstnavatelé disponovat kvalifikovanou pracovní silou. Tento projekt proto řeší jednak problém nesouladu mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady, nabízenými a požadovanými, tedy nedostatečnou flexibilitou pracovní síly, a dále problém neochoty zaměstnavatelů investovat do vzdělávání vlastních zaměstnanců. Z monitoringu ÚP ČR přitom vyplývá, že zaměstnavatelé často nejsou spokojeni s kvalifikací nových zaměstnanců a

nezřídka je přeskokuji. S oživením ekonomiky a vyšší poptávkou po pracovní síle lze tedy, při strnulém systému počátečního vzdělávání, očekávat spíše prohloubení tohoto problému. Předpokládaný projekt jej pomáhá řešit.

Společnosti M3 konzult byl také poskytnut příspěvek na úhradu mzdových nákladů, které vynaloží na vzdělávání zaměstnanců za dobu jejich účasti na odborném rozvoji.

Certifikát o absolvování tohoto školení naleznete v příloze č. 5.

Potřeby rozvoje a vzdělávání

Celý proces vzdělávání by měl začít identifikací potřeb vzdělávání. Organizace z vlastní iniciativy neprovádí žádnou identifikaci vzdělávacích potřeb. Po zjištění potřeb vzdělávání by mělo následovat plánování celého procesu vzdělávání, které má na starosti Office manažer. Plán školení je k dispozici v příloze č. 4. Každé pracovní místo zahrnuje přesně stanovené kvalifikační a kompetenční požadavky na zaměstnance.

Samotná realizace školení probíhá buď zajištěním externí firmou, nebo z interních zdrojů a to majitelem společnosti, vedoucím.

Náklady na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Společnost M3 konzult nemá v rozpočtu pevně stanovenou částku na školení zaměstnanců a na činnosti spojené se školicími technikami.

5.3 Analýza dotazníkového šetření

Cílem diplomové práce bylo upravit proces vzdělávání zaměstnanců. Tomu předcházela analýza celého procesu, tedy jak jsou zaměstnanci společnosti M3 konzult vzdělávání, školení, jak tyto vzdělávací aktivity probíhají, jak jsou s nimi samotní zaměstnanci spokojeni a které aktivity osobně upřednostňují.

Pro sběr těchto informací byla zvolena kvantitativní metoda a to dotazníkové šetření, které bylo podpořeno polostrukturovaným rozhovorem.

Dotazník tvoří celkem 19 otázek. Tyto otázky jsou otevřené, uzavřené a škálového typu. Otázky identifikační byly zařazeny mezi úvodní otázky, aby se respondenti rozepsali. Závěrečná, poslední

otázka byla zvolena jako otevřená. Dává respondentům prostor vyjádřit svůj vlastní názor k této problematice, připomínky a případné nápady. Dotazník je v příloze č. 6.

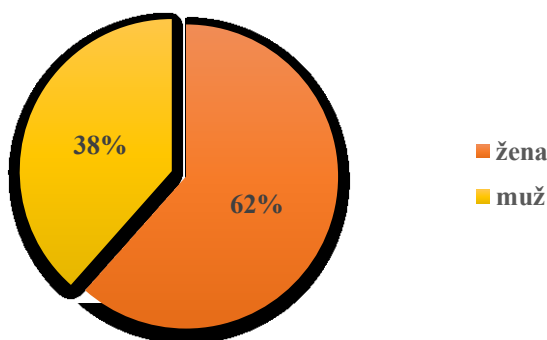
Na základě vyplněných dotazníků bylo provedeno vyhodnocení získaných informací. Toto vyhodnocení se skládá z komentáře a grafu, popř. tabulky k dané otázce.

5.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1 Pohlaví

V první otázce bylo zjišťováno pohlaví respondentů. Z celkového počtu 13 zaměstnanců na HPP je 8 žen a 5 mužů. Tedy 62% žen a 38% mužů.

Graf 5.1 Pohlaví respondenta

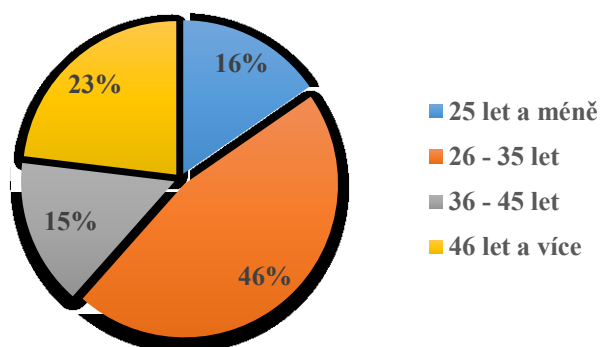


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 Věk

Druhá otázka měla za úkol analyzovat věk respondentů a zjistit věkovou strukturu společnosti M3 konzult. Na výběr byly 4 možnosti. První kategorizace byla 25 let a méně, druhá 26 až 35 let, třetí možnost 36 až 45 let a poslední 46 let a více. Nejvíce odpovědí měla možnost druhá, tedy věk respondentů mezi 26 a 35 lety, celkem 46%. Druhou, nejvíce zastoupenou věkovou kategorií je 46 let a více, celkem 3 respondenti. V procentuálním měřítku to znamená 23%. Pro přehlednější znázornění je vytvořen graf 5.2, ve kterém jsou všechny věkové kategorie zastoupeny.

Graf 5.2 Věk respondenta

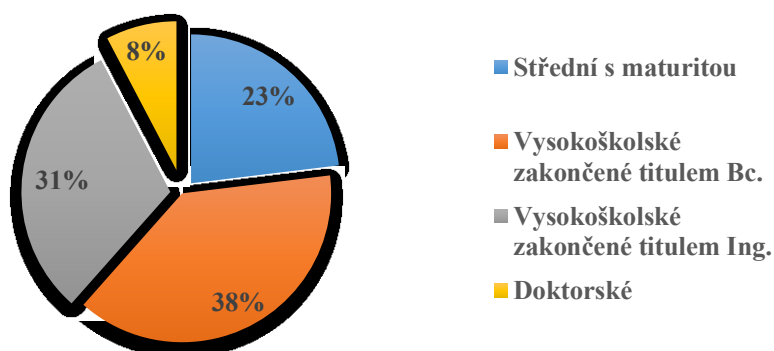


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Další otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Na výběr bylo vzdělání střední s maturitou, vysokoškolské zakončené titulem Bc., titulem Ing. a doktorské. Největší četnost byla u získaného bakalářského titulu. Tento diplom má celkem 5 respondentů. Druhá nejvyšší četnost byla u vysokoškolského vzdělání s obdrženým titulem Ing., kde tuto možnost zvolili celkem 4 respondenti. Z dotazníkového šetření, jakožto i z organizační struktury, však navíc vyplývá, že nejvyšší vzdělání ve společnosti M3 konzult má majitel společnosti, který je rovněž zaměstnancem na HPP, a to doktorské.

Graf 5.3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta

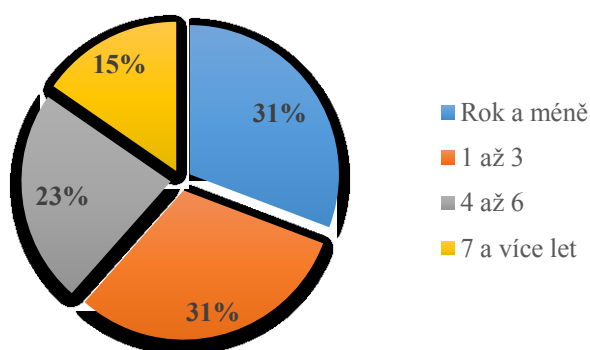


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 Jak dlouho u společnosti pracujete?

Úkolem čtvrté otázky bylo rozklíčování délky zaměstnání respondentů u společnosti M3 konzult. Na výběr byly 4 kategorie. První kategorie byla rok a méně. Zde řadíme 4 respondenty. Druhou kategorií, 1 až 3 roky, zvolili celkem 4 respondenti. Další možností bylo 4 až 6 let a zde jsou zařazeni 3 respondenti. Poslední kategorii zvolili 2 respondenti - u společnosti pracují 7 a více let. Pro přehlednější znázornění je vytvořen graf 5.4, ze kterého je patrné, že největší procentuální zastoupení má skupina respondentů, pracujících ve společnosti M3 konzult do 3 let od nástupu do zaměstnání.

Graf 5.4 Jak dlouho jsou respondenti u společnosti M3 konzult zaměstnáni?

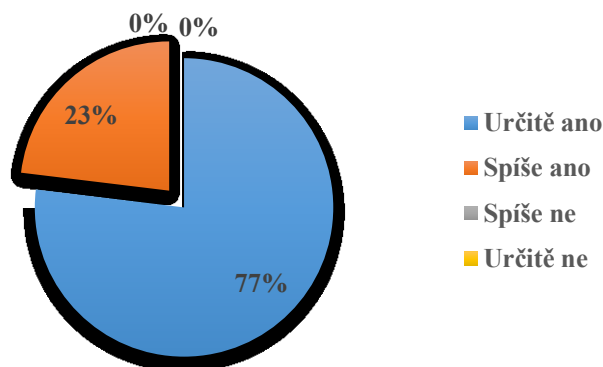


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 Máte potřebu a ochotu se neustále vzdělávat a zdokonalovat?

Tato otázka měla za úkol zjistit, zdali jsou zaměstnanci ochotni a nakloněni ze své základní potřeby seberealizace se vzdělávat a zdokonalovat. Na tuto otázku měli respondenti možnost ze čtyř možností a to – určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. Všichni pracovníci zvolili možnost určitě ano nebo spíše ano, jak je patrné z grafu 5.5.

Graf 5.5 Mají respondenti potřebu a ochotu se neustále vzdělávat a zdokonalovat?

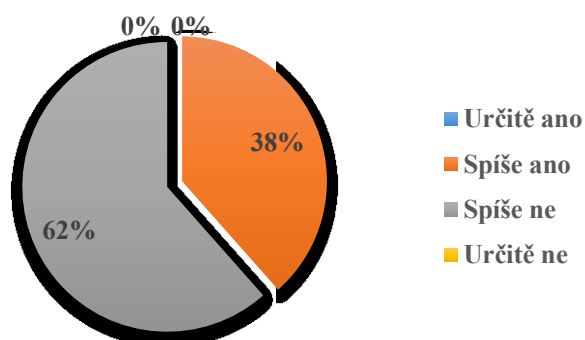


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 Je pro Vás nabídka vzdělávacích aktivit ve firmě dostatečná? Obsahovou stránkou i roční četností?

Šestá otázka se již týkala vzdělávání ve společnosti M3 konzult. Záměrem této otázky bylo zjištění spokojenosti, či nespokojenosti respondentů s obsahovou stránkou již absolvovaných vzdělávacích aktivit a jejich roční četností. Na výběr měli respondenti 4 možnosti – určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. Bohužel ani jeden respondent nezvolil možnost určitě ano, tedy že by byla nabídka vzdělávacích aktivit, co se týče obsahu školení a roční frekvencí, dostatečná. Na druhou stranu, nikdo z dotazovaných nezvolil ani poslední možnost, a to, že by vzdělávací aktivity ve společnosti M3 konzult byly nedostatečné, respektive žádné. Druhou možnost, tedy spíše jsou spokojeni, odpovědělo 5 respondentů. Celkem 62% respondentů, tedy 8 dotazovaných, zvolilo spíše ne.

Graf 5.6 Jsou respondenti spokojeni s obsahovou stránkou i roční četností vzdělávacích aktivit ve společnosti?

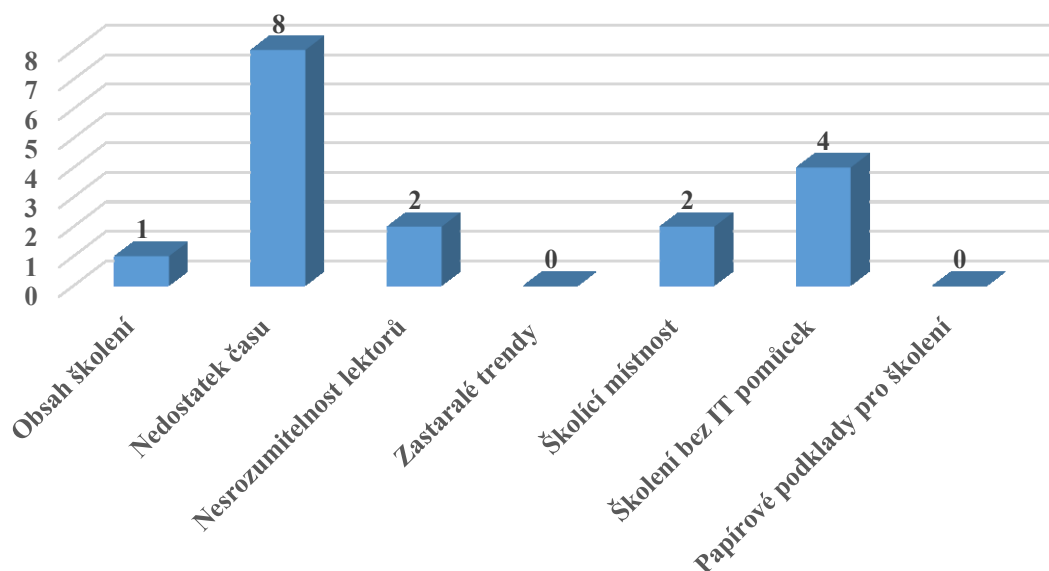


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Čemu přisuzujete nedostatečnost nabídky, popřípadě které prvky vzdělávacích aktivit vnímáte jako nedostatečné? (Můžete vybrat max. 3 složky)

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce č. 6 vybrali možnost odpovědi „c“ nebo „d“. Cílem této otázky bylo rozklíčování jednotlivých složek vzdělávacího procesu, které se respondentům zdají nedostatečné a nejsou s nimi spokojeni. Dotazovaní měli možnost vybrat celkem maximálně 3 potenciálnosti z 8 možností. Mezi eventuální nedostatečnost vzdělávacích aktivit jsem do dotazníku zařadila: obsahovou stránku školení, nedostatek času pro vzdělávací aktivity, nesrozumitelnost lektorů, kteří školení provádějí, zastaralé vzdělávací trendy, nevyhovující školící místnost, školení probíhající bez IT pomůcek, nedostatečné papírové podklady pro školení. Poslední možností byla možnost respondenta uvést vlastní příčinu, kterou vidí jako podstatnou pro neuspokojivé vzdělávací aktivity. Bohužel se k této možnosti nevyjádřil ani jeden dotazovaný. Všichni respondenti, kteří odpověděli v předchozí otázce, že spíše nejsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit, se jednoznačně vyjádřilo k nedostatku času pro školení. Další prvek pro neuspokojivé školení respondenti zvolili jako školení bez IT pomůcek, celkem 4 dotazovaní. Se školící místností a nesrozumitelností lektorů se ztotožnily dohromady 4 hlasy. Naopak, nikdo z respondentů nevybral možnost zastaralých trendů a papírových podkladů pro školení. Pro lepší přehlednost je vytvořen graf 5.7 .

Graf 5.7 Jaké prvky vnímají respondenti jako neuspokojivé při vzdělávacích aktivitách?

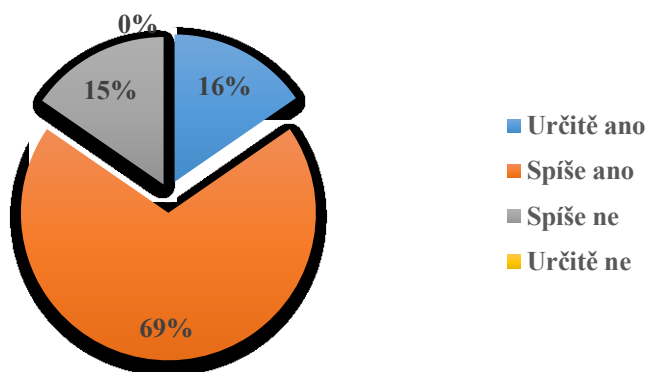


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 Vidíte v možnosti vzdělávání zaměstnaneckou výhodu?

Zaměstnanci měli možnost výběru z - určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. Největší počet respondentů, celkem 9, ve vzdělávání spíše vidí zaměstnaneckou výhodu. Je to tedy celkem 69% respondentů. 2 respondenti jsou určitě přesvědčeni, že vzdělávání přináší výhodu a 2 spíše nevidí výhodu se vzdělávat. Ani jeden respondent nevybral poslední odpověď, že by pro něj vzdělání nebylo zaměstnaneckou výhodou.

Graf 5.8 Spatřují respondenti zaměstnaneckou výhodu v možnosti dalšího vzdělávání

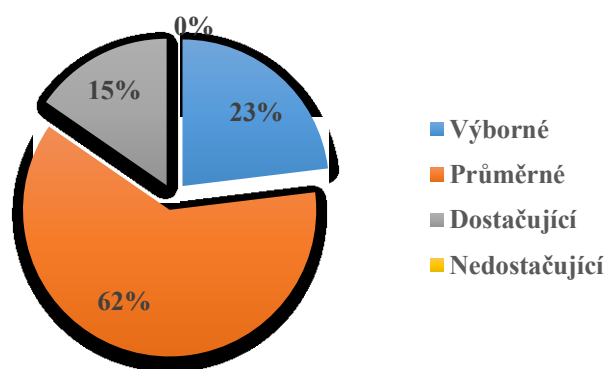


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 Jak hodnotíte dosavadní úroveň vzdělávání ve společnosti?

Současný systém vzdělávání hodnotí 3 respondenti jako výborný. Lze tedy usoudit, že jsou spokojeni. Úroveň jako průměrnou hodnotí celkem 8 respondentů, tedy 62%. Jako dostačující berou systém vzdělávání 2 dotazovaní a žádný respondent nevybral poslední možnost, tedy že by úroveň vzdělávání ve společnosti M3 konzult byla nedostatečná.

Graf 5.9 Jak hodnotí respondenti dosavadní úroveň vzdělávání ve společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 Ohodnoťte jednotlivé prvky vzdělávání.**(1 – výborné, 2 – dobré, 3 - dostatečné, 4 - nedostatečné)**

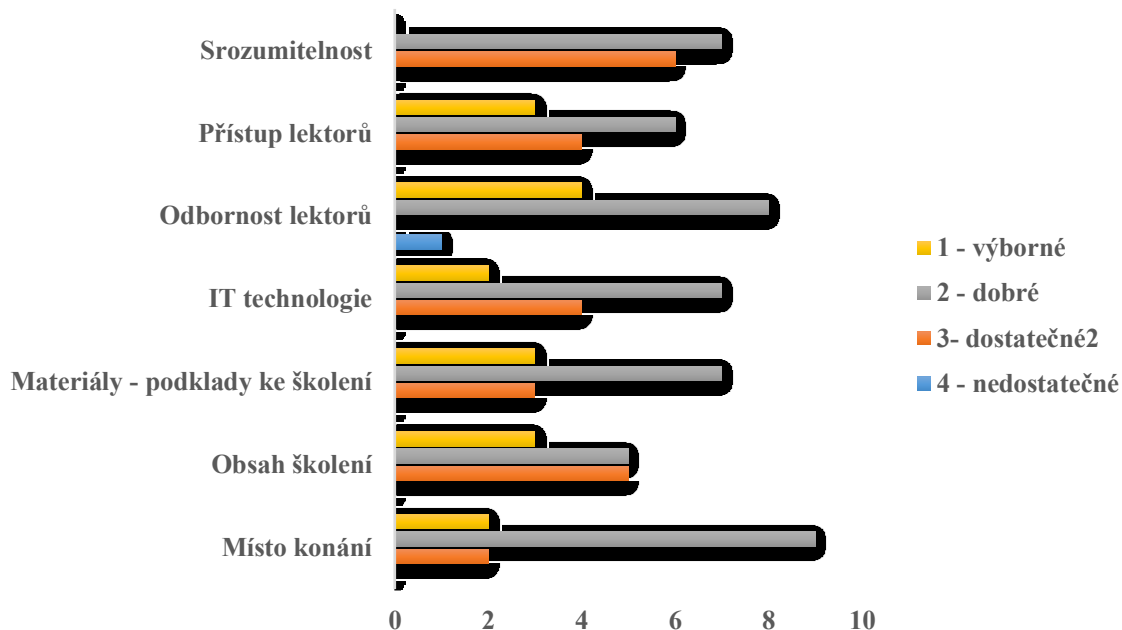
Cílem otázky č. 10 bylo zjistit, jak hodnotí respondenti jednotlivé prvky vzdělávacích aktivit. Hodnotící prvky byly známky od 1 – výborné, 2 – dobré, 3- dostatečné a 4 – nedostatečné. Respondenti takto ohodnotili místo konání, obsahovou stránku školení, materiály připravené pro nastudování, použité IT technologie při školení, odbornost lektorů, přístup a srozumitelnost. Z grafu je patrné, že zaměstnanci ve většině hodnotili prvek odbornost lektorů jako výborný. V kategorii dobré, byla nejčastější možnost místo konání školení. V kategorii dostatečné se nejvíce respondentů shodlo na srozumitelnosti, respektive nesrozumitelnosti lektorů. V kategorii nedostatečný prvek vzdělávání obdržel jeden hlas odbornost lektorů. Pro lepší přehlednost vyhodnocených výsledků byla vytvořena tabulka 5.1 a graf 5.10 .

Tab. 5.1 Hodnocení jednotlivých prvků vzdělávání respondentem.

	1 - výborné	2 - dobré	3 - dostatečné	4 - nedostatečné
Místo konání	2	9	2	0
Obsah školení	3	5	5	0
Materiály – podklady ke školení	3	7	3	0
IT Technologie	2	7	4	0
Odbornost lektorů	4	8	0	1
Přístup lektorů	3	6	4	0
Srozumitelnost	0	7	6	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.10 Hodnocení jednotlivých prvků vzdělávání respondentem.

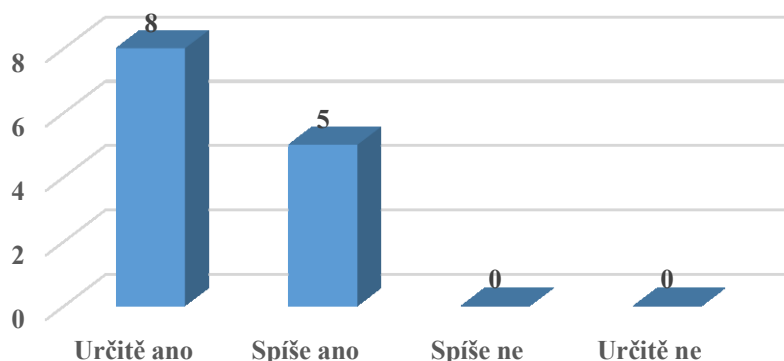


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 Jsou pro vás zkušenosti a znalosti získané ze vzdělávacích aktivit využitelné v praxi?

Jedenáctá otázka se zabývala využitelností získaných znalostí a zkušeností z absolvovaných vzdělávacích aktivit v praxi. Na výběr bylo z možností – určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne. Kladnou skutečností této otázky je fakt, že žádný z dotazovaných nevybral možnost „c“ a „d“ - zkušenosti a znalosti získané ze vzdělávacích aktivit nebyly, či spíše nebyly uplatnitelné v praxi. Výsledky této otázky jsou zobrazeny ve sloupcovém grafu 5.11.

Graf 5.11 Jsou pro respondenty zkušenosti a znalosti získané ze vzdělávacích aktivit využitelné v praxi?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 Jak jste osobně spokojen/a se vzdělávacími metodami? Které metody Vám vyhovují?

(1 – výborné = preferuji, 2 – dobré = spíše preferuji, 3 – dostatečné = spíše nepreferuji, 4 – nedostatečné = nepreferuji)

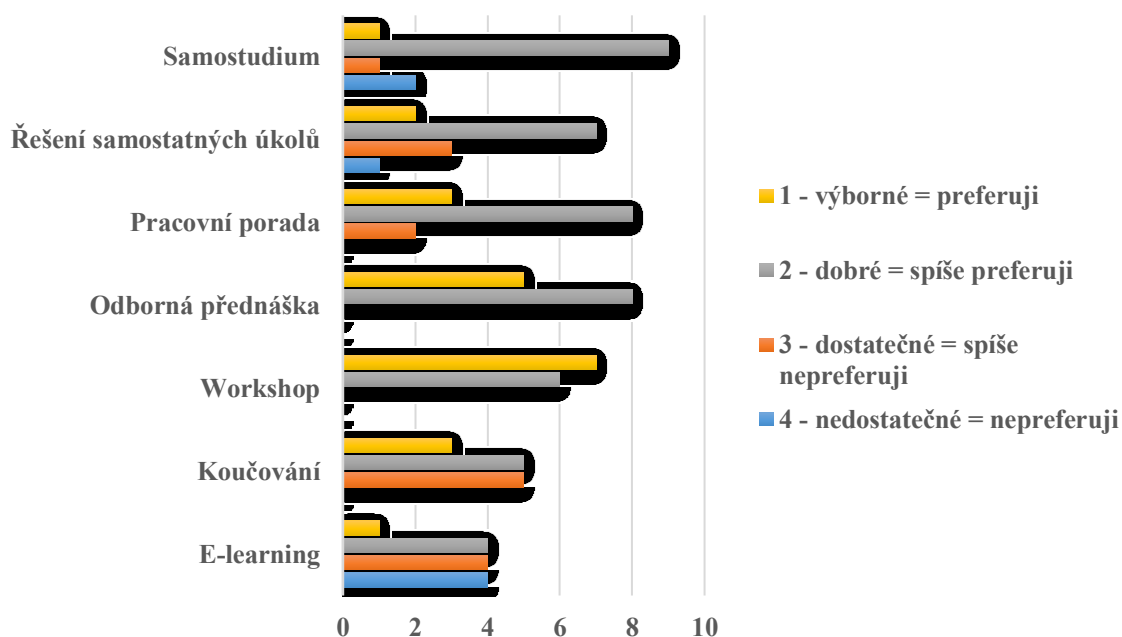
Dotazovaným bylo nabídnuto celkem 7 metod vzdělávání, z nichž každá měla vypsanou stručnou charakteristiku. Respondenti přiřazovali svoji preferenci, důležitost, ke každé metodě vzdělávání. Preference byly značeny od 1 - výborné = preferuji, 2 - dobré = spíše preferuji, 3 - dostatečné = spíše nepreferuji a 4 - nedostatečné = nepreferuji. Jako poslední, osmou možností byla možnost respondenta uvést jinou, nezmíněnou metodu vzdělávání. Z grafu 5.12 zřetelně vyplývá, že nejvíce respondentů preferuje Workshop nebo odbornou přednášku. Naopak, příliš se u respondentů neosvědčila metoda koučování a e-learningu. Pro přehlednost vyhodnocení získaných výsledků tvoří tabulka 5.2 a graf 5.12.

Tab. 5.2 Spokojenost respondentů s jednotlivými vzdělávacími metodami.

	1 – výborné = preferuji	2 – dobré = spíše preferuji	3 – dostatečné = spíše nepreferuji	4 – nedostatečné = nepreferuji
E-learning	1	4	4	4
Koučování	3	5	5	0
Workshop	7	6	0	0
Odborná přednáška	5	8	0	0
Pracovní porada	3	8	2	0
Řešení samostatných úkolů	2	7	3	1
Samostudium	1	9	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.12 Spokojenost respondentů s jednotlivými vzdělávacími metodami.

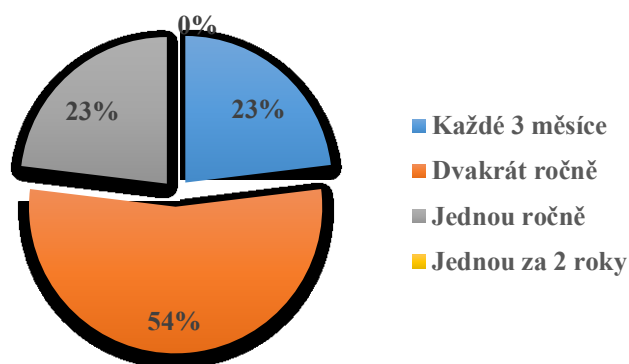


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 Jak často byste se chtěl/a vzdělávat a prohlubovat znalosti?

Tato otázka měla za cíl zjištění poptávky, či požadavek samotných respondentů po vzdělávacích aktivitách a získávání znalostí. Z grafu 5.13 je zřejmé, že 23% zaměstnanců by se rádo vzdělávalo 3x ročně. Stejný počet respondentů vybral možnost vzdělávání jednou ročně. Největší skupinu a to 54% tvoří respondenti, kteří by své znalosti rádi získávali dvakrát ročně. Všichni zaměstnanci tedy mají potřebu a zájem se vzdělávat, protože nikdo nezvolil poslední možnou odpověď a to vzdělávání jednou za 2 roky.

Graf 5.13 Jak často by se respondenti chtěli účastnit vzdělávacích aktivit?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 V jaké oblasti se domníváte, že byste rád/a prohloubil/a své znalosti?

(1 – určitě se chci naučit a mám zájem, 2 – spíše mám zájem, 3 – spíše nemám zájem, 4 – nemám zájem a potřebu)

Čtrnáctá otázka v pořadí odkryla slabé stránky respondentů, respektive stránky, které respondenti vnímají jako nedokonalé a rádi by zde prohloubili své znalosti. Respondenti ke každé nabízené oblasti zakroužkovali číslici od 1 do 4, která označovala jejich zájem a ochotu absolvovat vzdělávací aktivity v určitém odvětví. Číslice 1 znamenala, že jejich zájem je největší a číslice 4, že nemají potřebu, ani zájem se tohoto školení účastnit a nebylo by pro ně přínosem. Oblasti, ke kterým se respondenti vyjadřovali, byli: výpočetní technika – uživatelské znalosti IT, jazykové vzdělávání, kurzy osobního rozvoje (komunikační a prezentační dovednosti, time management apod.), Odborný kurz BOZP, PO, revize a kontroly a odborný

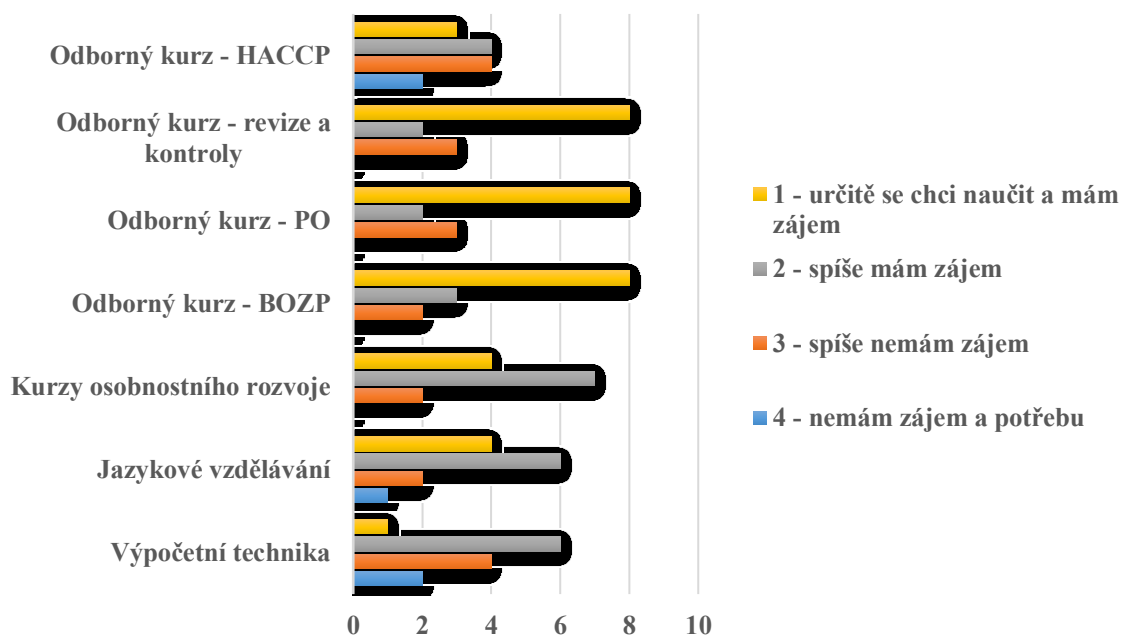
kurz HACCP. Vyhodnocení jednotlivých oblastí je shrnuto v tabulce 5.3 a v grafu 5.14. Poslední možností v této otázce bylo uvedení jiného kurzu, který by respondenti rádi absolvovali, a nebyl zmíněn v nabídce vzdělávacích aktivit. Zde respondenti uvedli kurz První pomoci, vedení zaměstnanců, vedení porad a kurz na zvládání stresu.

Tab. 5.3 V jaké oblasti by respondenti rádi prohloubili své znalosti?

	1 – určitě se chci naučit a mám zájem	2 - spíše mám zájem	3 – spíše nemám zájem	4 – nemám zájem a potřebu
Výpočetní technika	1	6	4	2
Jazykové vzdělávání	4	6	2	1
Kurzy osobnostního rozvoje	4	7	2	0
Odborný kurz - BOZP	8	3	2	0
Odborný kurz – Požární ochrana	8	2	3	0
Odborný kurz – Revize a kontroly	8	2	3	0
Odborný kurz – Hygiena HACCP	3	4	4	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.14 V jaké oblasti by respondenti rádi prohloubili své znalosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 Jaké faktory Vás nejvíce - nejméně motivují k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

(1 – nejvíce motivují, 2 – spíše motivují, 3- spíše nemotivují, 4 – vůbec nemotivují)

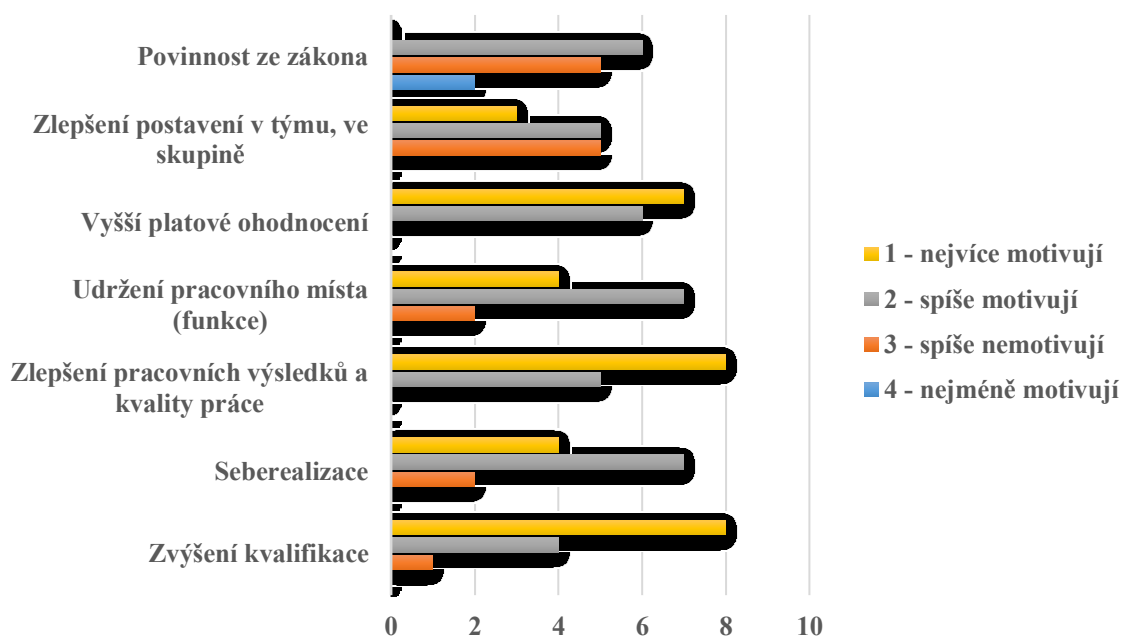
Tato otázka měla odhalit případná negativa, bránící respondentům jejich dalšímu rozvoji a vzdělávání. Každý respondent potřebuje čas od času nějaký stimul, který mu zajistí z absolvovaných aktivit ještě větší užitek a přidanou hodnotu, než jen jeho dobrý pocit. Po vyhodnocení šetření je možné konstatovat, že nejvíce respondenty motivuje zlepšení jejich pracovních výsledků a kvality práce. Na druhém místě, pro jejich motivaci k dalšímu vzdělávání, je vyšší platové ohodnocení. Naopak, vůbec respondenty nemotivuje jejich povinnost pro školení a vzdělávání ze zákona. Mezi složky, které respondenty spíše nemotivují, respondenti označili zlepšení postavení v týmu a již zmiňovanou povinnost ze zákona. Vyhodnocení získaných výsledků je zpracováno v tabulce 5.4 a grafu 5.15.

Tab. 5.4 Které faktory nejvíce motivují respondenty k jejich dalšímu vzdělávání a rozvoji?

	1 – nejvíce motivují	2 – spíše motivují	3 – spíše nemotivují	4 – vůbec nemotivují
Zvýšení kvalifikace	8	4	1	0
Seberealizace	4	7	2	0
Zlepšení pracovních výsledků a kvality práce	8	5	0	0
Udržení pracovního místa	4	7	2	0
Vyšší platové ohodnocení	7	6	0	0
Zlepšení postavení v týmu	3	5	5	0
Povinnosti ze zákona	0	6	5	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.15 Které faktory nejvíce motivují respondenty k jejich dalšímu vzdělávání a rozvoji?

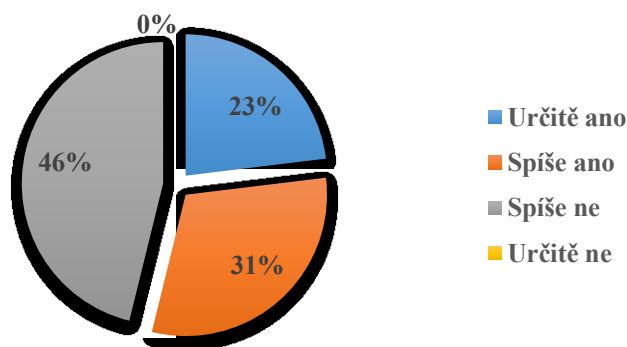


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 Vyhovuje Vám předání nových legislativních předpisů elektronickou formou?

Společnost M3 konzult, respektive vedení společnosti, předává nové legislativní předpisy, vyhlášky elektronickou formou k osobnímu nastudování. Cílem této otázky bylo zjistit, zdali respondentům tato forma předávání nových informací vyhovuje, či nikoliv. Z vypracovaného grafu je patrné, že celkem 46% respondentů se shodlo, že jim spíše nevyhovuje forma předávání informací elektronickou formou. Další skupinou pak bylo 31% dotazovaných a těm to naopak spíše vyhovuje. Žádný z respondentů neuvedl, že by mu tato forma určitě nevyhovovala.

Graf 5.16 Vyhovuje respondentům předávání nových legislativních předpisů elektronickou formou?

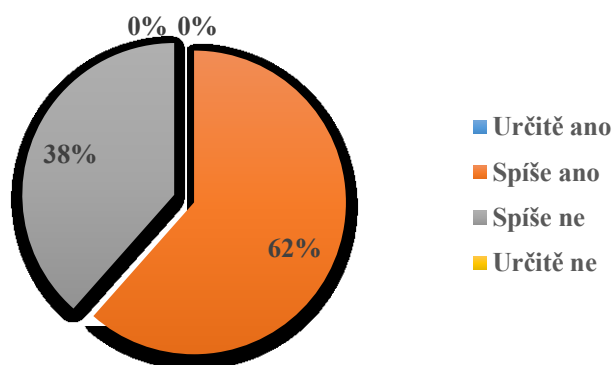


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 Jsou legislativní předpisy předávány s dostatečným časovým předstihem pro možnost nastudování?

Tato otázka byla položena respondentům v návaznosti na předchozí dotaz, pro zjištění příčiny jejich nespokojenosti – odpověď „b“, „c“ nebo „d“ na otázku č. 16. Zjistila jsem, že celkem 8 respondentů spíše souhlasí, že jsou legislativní předpisy předávány s časovým předstihem pro nastudování. Zbylých 5 respondentů vybralo možnost, že spíše nemají dostatečný časový prostor pro nastudování nových informací.

Graf 5.17 Jsou legislativní předpisy předávány respondentům s dostatečným časovým předstihem?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18 Označte svoji preferenci při nastudování nových legislativních předpisů.
(1 – nejvhodnější, 2 – spíše vhodná, 3 – spíše nevhodná, 4 – nejméně vhodná)

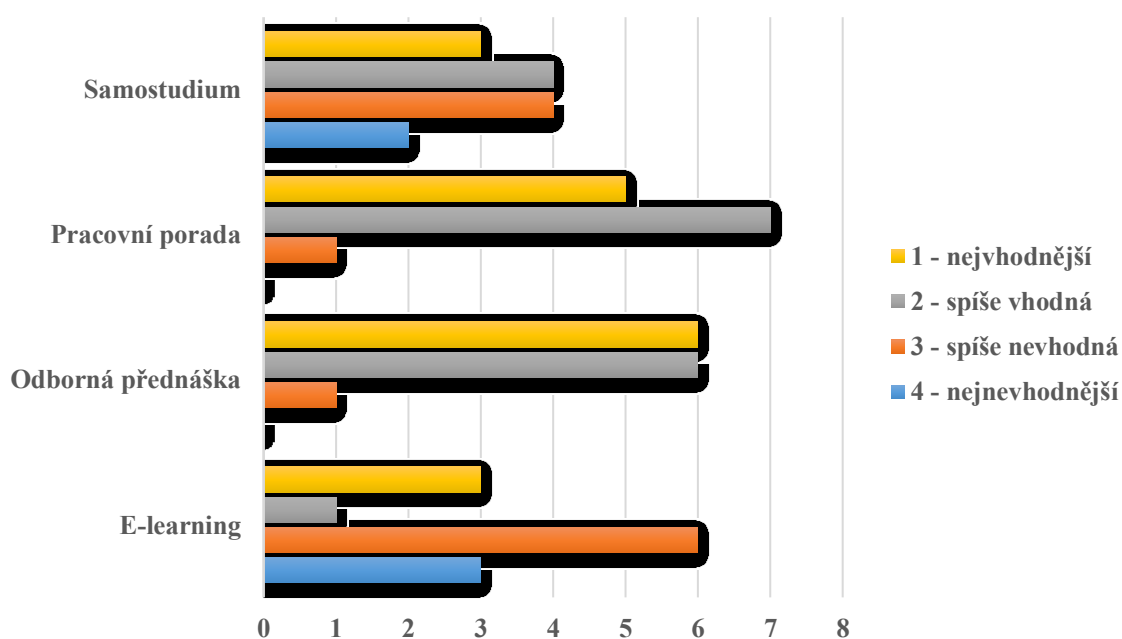
Cílem této otázky bylo zjistit, jaká forma nastudování nových legislativních předpisů respondentům nejvíce vyhovuje. Na výběr měli z: e-learningu, odborné přednášky, pracovní porady a nastudování samostudiem. Každá tato možnost byla v dotazníku rozepsána, aby respondenti věděli, co označuje pojem e-learning a ostatní. Ke každé metodě nastudování byla číselná škála, kterou respondent zakroužkoval dle sebe. Pod číslem 1 bylo označení, že tato metoda se zdála respondentovi jako nejvhodnější pro nastudování, pod číslem 2 – spíše vhodná, pod číslem 3 – spíše nevhodná a číslo 4 označovalo nejméně vhodno metodu pro nastudování nových legislativních předpisů. Pro přehlednost byla ze získaných údajů vytvořena tabulka 5.5 a graf 5.18.

Tab. 5.5 Označení preferencí respondentů při nastudování nových legislativních předpisů různými metodami.

	1 - nejvhodnější	2 – spíše vhodná	3 – spíše nevhodná	4 - nejnevhodnější
E-learning	3	1	6	3
Odborná přednáška	6	6	1	0
Pracovní porada	5	7	1	0
Samostudium	3	4	4	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.18 Označení preferencí respondentů při nastudování nových legislativních předpisů různými metodami.



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 Váš prostor pro případné návrhy, doporučení nebo připomínky

Poslední, závěrečná otázka v dotazníku, byla otázka otevřená. Respondenti, tedy zaměstnanci společnosti M3 konzult, měli možnost napsat své návrhy, doporučení nebo připomínky k tématu vzdělávání zaměstnanců. Tato otevřená otázka dávala respondentům

možnost vyjádřit svůj vlastní názor, nápad nebo i domněnku. Tento prostor využilo celkem 5 respondentů.

Jeden z respondentů uvedl, že uskutečňované kurzy by mohly ve skupině zlepšit nejen jejich znalosti, ale i vztahy v kolektivu.

Další respondent se vyjádřil, že by rád absolvoval pravidelné odborné přednášky, které by upřesnili činnosti stěžejních kontrolních orgánů – KHS, OIP, HZS, kteří provádějí kontroly u klientů společnosti M3 konzult.

Připomínka dalšího respondenta navrhovala přednášku, v níž školitel odprezentuje novinky v daném oboru za uplynulý rok. Tuto přednášku doporučuje respondent zařadit ke konci kalendářního roku, kdy je méně pracovních povinností a zakázek u klientů. Zaměstnanci by tímto způsobem získali i více času pro vstřebání informací ze školení a byl by čas i pro případné uskutečnění workshopu mezi kolegy, kde by si všechny získané informace demonstrovali.

Čtvrtou připomínkou, či podotknutím, bylo zlepšení komunikace mezi zaměstnanci ve společnosti. Polostrukturovaným rozhovorem se pokusím tuto připomínku rozvést a zjistit, zdali se jedná o komunikaci zaměstnanec kontra vedoucí, či liniový pracovníci mezi sebou. Respondent totiž bohužel tuto svoji poznámku nerozvinul a napsal ji pouze ve zkratce a heslovitě.

Posledním návrhem byla pravidelnost zaměstnaneckých porad.

5.4 Polostrukturovaný rozhovor

Pro získání doplňujících informací k dotazníkovému šetření byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Tento rozhovor byl realizován se všemi zaměstnanci společnosti M3 konzult, včetně ředitele společnosti.

Dialog byl tvořen jednoduchými otevřenými otázkami, viz příloha č. 7, a byl doplněn otázkami dle individuálních reakcí a odpovědí dotazovaného. Otázky byly tvořeny na základě získaných informací z vyhodnoceného dotazníkového šetření a také jako doplnění k analýze vzdělávání a vzdělávacích potřeb v dané organizaci. Pro vytvoření vhodné atmosféry a pro rozmluvení byly v úvodu zvoleny téměř nic neříkající identifikační otázky. Poté již následovaly

otázky týkající se vzdělávání ve společnosti M3 konzult. Odpovědi dotazovaného byly nahrávány na diktafon a poté přepracovány do této práce. Tento rozhovor nebyl časově náročný a jeho délka trvala přibližně 15 minut u jednoho dotazovaného.

5.4.1 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Jak probíhá zaškolení nového zaměstnance? Vzpomínáte si, jak proběhlo Vaše zaškolení po přijetí do pracovního poměru?

Z rozhovoru vyplynulo, že nový zaměstnanec ihned po příchodu do zaměstnání (hned první dny), prochází řadou školení. Je usazen do zasedací místnosti a prochází školením v oblasti požární ochrany, bezpečnosti práce, tj. nejen v oblasti, která je zákonem stanovená, ale také nadstandardním školením, které pro něj může být i inspirující, např. školení BOZP pro práci ve výškách, BOZP na stavebách apod.

Druhá část školení je věnována seznámení s firemní kulturou, tj. pracovním prostředím, pracovním místem, firemní databází, přístupem do budovy, pracovní dobou a dalšími principy, kterými firma žije. Samozřejmě je také představen jeho novým kolegům.

Po zapracování a sociální adaptaci přichází na řadu školení na bázi ústního rozhovoru nebo monologu mezi školitelem a školeným. Školitel bývá zpravidla vedoucí pracovník. U školení je používáno i standardní vybavení firmy, např. ukázková lékárnička první pomoci, figurína k praktické ukázce, hasicí přístroj, vzorky materiálů jako např. proudnice požárního hydrantu, hlásiče EPS, až po celotělový postroj s úvazem pro práce ve výškách.

Zaměstnanci jsou, podle osoby, která ho školí (školitele), buď odprezentovány základní informace ústní formou. V případě, že se školiteli lépe školí s technikou, je puštěna prezentace školení v počítačovém programu PowerPoint.

Jaké vzdělávací aktivity fungují ve vaší firmě pro ověřování znalostí, popř. rozvíjení znalostí zaměstnanců?

Jedná se především o diskuzi, jak vyplynulo z rozhovoru se zaměstnanci společnosti. Odbornou diskuzi se zkušenými kolegy. Kompletace a výběr toho nejdůležitějšího hned z

několika zdrojů, tj. PowerPoint, DVD, skutečná nahraná školení, diskuze o školení, převedení školení tzv. na živo (proškolení skutečného zákazníka za přítomnosti nového kolegy) apod.

Která aktivita se využívá nejčastěji?

U této otázky se respondenti poprvé rozcházelí s odpovědí. Každý zaměstnanec je přirozeně zaměřen na jinou oblast činnosti, každý je jiný a každý preferuje jiný typ ověřování znalostí. Z rozhovoru vyplynulo, že většina zaměstnanců preferuje vzorová školení, která jsou natočena na video, s malou podporou prezentací v PowerPointu a podpořena diskuzí zaměstnanců v daném tématu.

Jste spokojen s jejím provedením? Pokud ne, co byste rád změnil? Co vnímáte za neuspokojivé?

Na tuto otázku odpověděli respondenti souhlasně, že používané techniky a zdroje informací (tj. PowerPoint, DVD, skutečná nahraná školení, diskuze o školení, předvedení školení) pro ověřování jejich znalostí jsou dostatečné a jsou s jejím provedením spokojeni.

Jsou s vámi vedeny hodnotící pohovory?

Z otázky vyplynulo, že hodnotící pohovory nejsou vedeny, ale že by zaměstnanci byli rádi za zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu, aby byli motivováni k dalším pracovním úkolům.

Byl/a jste spokojen/a se vzdělávacím programem POVEZ 1, POVEZ 2? S jeho průběhem a využitými metodami?

V zásadě odpověděli respondenti na tuto otázku, že tato školení v programu POVEZ 1 a POVEZ 2 byla úspěšná. 3 respondenti uvedli, že jim nevyhovuje celodenní školení pomocí prezentace v programu Power Point, které bylo doplněno ústním projevem školitele.

Využíváte znalosti v praxi?

Respondenti souhlasně odpověděli, že ano. Jednalo se o novinky v různých oblastech, které jsou využívány v pracovní činnosti.

Měl/a byste zájem se účastnit dalšího vzdělávacího programu pro podporu vzdělávání zaměstnanců?

Tato otázka jen doplnila otázku z dotazníkového šetření, kde respondenti souhlasně vyslovili souhlas s prohlubováním jejich odborných znalostí v oboru. Všichni zaměstnanci mají zájem se účastnit těchto programů.

Jakého oboru by se tyto vzdělávací programy měly týkat?

Respondenti by měli zájem o počítačové kurzy, konkrétně o program AutoCAD. Pouze 2 respondenti tento kurz nezmínili. O jazykové vzdělávání projevilo zájem celkem 12 respondentů, jeden dotazovaný je se svou znalostí angličtiny spokojen a nemá zájem se kurzu účastnit. Dále pak respondenti zmiňovali oblast osobnostního vzdělávání, jako jednání se zákazníkem, zvládání stresu a timemanagement. I když jsou Odborné kurzy (BOZP, PO, Revize, HACCP, První pomoc aj.) jejich denní náplň práce, drtivá většina respondentů by ráda zdokonalovala a prohlubovala jejich znalosti. Pro přehlednost je vytvořená tabulka 5.6.

Tab. 5.6 Zájem respondentů o jednotlivé vzdělávací aktivity.

	Navrženo	Nenavrženo
Počítačový kurz	11	2
Jazykový kurz	12	1
Kurzy osobnostního rozvoje	13	0
Odborné kurzy (BOZP, PO aj.)	10	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Jaký byste rád/a absolvoval/a vzdělávací kurz vy osobně? Pro rozvoj vašich silných a slabých stránek osobnosti? Popř. jaký jiný kurz, který se netýká přímo náplně vaší práce?

Zde respondenti vyslovili zájem o kurz „soft skills“, neboli o kurzy komunikačních dovedností pro jednání jak s klienty, tak zaměstnanci mezi sebou, dále kurzy pro podporu jejich rozhodování a určení priorit, které souvisí s jednáním při krizových situacích a také o kurzy odbourání a předcházení stresu při práci. Respondenti zde uvedli také zájem o firemní teambuilding, který se netýká pouze rozvoje jejich znalostí, ale pracuje i na soudržnosti kolektivu.

5.5 Shrnutí

Jak již bylo zmíněno, ve společnosti M3 konzult pracuje 13 zaměstnanců, kterým byl dotazník rozdán k vyplnění. Návratnost vyplněných dotazníků byla 100%. Z vrácených dotazníků nemusel být ani jeden ze zpracování vyřazen z důvodu chybného vyplnění. Totéž proběhlo u polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor byl veden se všemi zaměstnanci společnosti M3 konzult.

Po vyhodnocení dotazníkového zkoumání a polostrukturovaného rozhovoru bylo definováno, že ve společnosti M3 konzult pracuje celkem 8 žen a 5 mužů, kteří jsou z 46% ve věku 26 až 35 let. Zaměstnanci této společnosti tvoří 77% vysokoškolsky vzdělaných pracovníků s nejčastěji vyskytujícím se bakalářským titulem. U této společnosti pracují povětšinu minimálně 1 rok, všichni jsou proaktivní pro další vzdělávání a vnímají vzdělávání jako zaměstnaneckou výhodu. Tato skutečnost je pro firmu M3 konzult velice pozitivní, protože se nemusí bát odmítavého postoje zaměstnanců vůči novým vzdělávacím aktivitám, které jsou ve firmě, podle vyhodnocení dotazníku, spíše průměrné. Toto vzdělávání by mělo, dle respondentů, probíhat pravidelně a to 2x ročně. Nejčastější vybranou oblastí, pro prohloubení znalostí respondentů, byly zvoleny odborné kurzy. A to kurzy BOZP, PO a revize a kontroly. Také by se rádi účastnili kurzů osobnostního rozvoje. Respondenti vnímají zápornou stránku vzdělávacích aktivit ve firmě hlavně v nedostatku času pro realizaci těchto činností a bez vhodných IT pomůcek. Naopak, jako dobré hodnotí místo konání školení, odbornost lektorů a připravené podklady pro školení. Zkušenosti a znalosti, nabyté na školeních jsou pro ně využitelné v praxi.

Respondenti nejvíce preferují vzdělávání formou workshopu a odborné přednášky, popř. pracovní porady. Mezi aktivity, kterým naopak nedávají přednost, patří e-learning a řešení samostatných úkolů. Do motivace zaměstnanců pro absolvování vzdělávání bezesporu patří vyšší platové hodnocení a zlepšení pracovních výsledků a kvality práce jednotlivých respondentů. Naopak, respondenty vůbec nemotivuje vzdělávání z povinnosti a toto vnímají pouze jako nedílnou součást jejich ne příliš oblíbených pracovních povinností.

Z dotazníkového šetření a vyhodnoceného polostrukturovaného rozhovoru také vyplývá, že většině respondentů nevyhovuje předávání nových legislativních předpisů elektronickou formou. Tyto předpisy jsou spíše předávány s časovým předstihem pro nastudování, ale nicméně 38% respondentů to tak nevnímá. Respondenti by upřednostnili uspořádání pracovní porady nebo odborné přednášky pro nastudování těchto nových legislativních ustanovení.

V otevřené, závěrečné otázce, dotazovaní rozepsali návrhy a možná doporučení z jejich strany. Z návrhů vyplývá, že jednak je potřeba zlepšení znalostí respondentů, i vztahů v kolektivu zaměstnanců společnosti M3 konzult. Z dalších podkladů vyplynul požadavek zavedení pravidelných zaměstnaneckých porad, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a také uskutečnění přednášky, která by obsahovala novinky v poskytovaných službách v daném oboru společnosti M3 konzult, včetně shrnutí celoročních změn, týkajících se vyhlášek a legislativy.

6) Návrhy a doporučení

To, na čem firma M3 konzult, s.r.o. staví, je good will. Nabízí svým zákazníkům, na základě svých profesních zkušeností a znalostí, řešení jejich problémů. Ať už skutečných, nebo potenciálních. Zákazníkům, kteří vzniklé situace musí řešit na základě platné legislativy a platných evropských směrnic, přičemž k tomu nemají ani potřebné znalosti ani oprávnění. Pro zachování svého dobrého jména je proto M3 konzult povinen mít odborníky, které zaměstnává, na vysoké úrovni, aby udržel nejen vysoký standart svých služeb, ale aby výsledky jeho práce byly signálem i pro potenciální zákazníky, že se jim u této firmy dostane všeho, co garantují. Služby nejen ve standartu platné legislativy, ale i nadstandard - po servisní kontroly, řešení mimořádných událostí nebo zajištění odborné péče nad rámec možností firmy třeba subdodavatelsky.

Je pochopitelné, že malý podnik nebude provádět soustavné, systematické vzdělávání pracovníků v podobě, v jaké se to provádí ve velkých podnicích. Spíše půjde o vzdělávání zaměřené na konkrétního jedince, individualizované, vzdělávání průběžné a soustavné. Vzdělávání, v němž malý podnik hraje méně roli organizátora a více roli usnadňovatele a podporovatele. Ve vlastním zájmu by však měl vzdělávání pracovníků věnovat patřičnou pozornost, zejména jde-li o malý podnik usilující o expanzi či maximální pružnost svého programu výrobků a služeb.

Z výsledků dotazníkového šetření, podpořeného polostrukturovaným rozhovorem vyplynul návrh na úpravu vzdělávání zaměstnanců a to v kombinaci několika metod s ohledem na provoz a potřeby firmy, přičemž byly brány v potaz i návrhy a požadavky zaměstnanců.

Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců

Na základě polostrukturovaného rozhovoru vyplynulo, že ve společnosti M3 konzult není prováděna identifikace ani analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tak je identifikace potřeb vzdělání důležitou součástí začátku celého procesu vzdělávání. Identifikací začíná celý proces. Díky tomuto zjištění je navrhováno, aby minimálně jednou za půl roku vedoucí pracovník společnosti provedl danou identifikaci. Toto opatření by bylo vhodné provádět buď na základě společného rozhovoru se zaměstnanci, nebo na základě písemných dotazníků, kde by měl každý zaměstnanec možnost sám se vyjádřit, o jaké školení

by měl zájem. Tato identifikace by se měla časem stát samozřejmostí, na kterou se bude každý zaměstnanec těšit. Na základě této identifikace potřeb by mohla firma získat ještě větší loajalitu svých zaměstnanců a také je motivovat. Pokud by školení odsouhlasili a i zvolili sami zaměstnanci, je jasné, že o to mají zájem. V tomto případě by školení bylo efektivní. Toto doporučení je navrhováno také díky výsledkům získaných z dotazníkového šetření, kde je jasné, že zaměstnanci organizace jsou nakloněni dalšímu vzdělávání. Po vyhodnocení dotazníkového šetření, je zřejmé, že lidé v organizaci mají pozitivní přístup ke vzdělávání. Toto tvrzení podkládá patnáctá otázka v dotazníku, která má za úkol zjistit základní motiv zaměstnanců k získání dalšího vzdělání. Jako hlavní důvod zaměstnanci nejčastěji uváděli zdokonalení se při práci a zlepšení výsledků jejich pracovních výkonů.

Návrhy vzdělávacích kurzů a odborných školení

Po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo analyzováno, že zaměstnanci jsou nakloněni dalšímu vzdělávání a se vzdělávacími aktivitami jsou spokojeni spíše průměrně. Z otázky č. 14 z dotazníkového šetření, podpořeného polostrukturovaným rozhovorem, byly navrženy možnosti úpravy současného procesu vzdělávání zaměstnanců a prohloubení jejich znalostí.

Akreditované odborné zkoušky a periodické zkoušky způsobilosti v oblasti prevence rizik, požární ochrany nebo pro koordinátory BOZP na staveništi zajišťuje Rožnovský vzdělávací servis s.r.o. se sídlem v Brně a s pobočkami v Rožnově pod Radhoštěm a v Ostravě. Tato firma nabízí školení, ve svých nebo pronajatých školících místech po celé republice, šité na míru zákazníkovi. Dokonce i v sídle zákazníka. To vše v oborech působnosti firmy M3 konzult včetně seminářů pro změny legislativy. Seminář v sídle firmy či jednodenní návštěva školícího střediska v Ostravě nebo v Rožnově pod Radhoštěm by byli jednoznačně přínosem. Firma by měla stoprocentní jistotu, že všichni zaměstnanci jsou seznámeni se změnami v legislativě předchozího období, ale i se změnami, které je čekají v nejbližší budoucnosti. Nemusí se přitom spoléhat pouze na potvrzení o doručení e-mailové zprávy. Přitom by termín školení nebo semináře byl v souladu s potřebami firmy M3 konzult. Zaměstnanci nemusí „krást“ čas na seznámení se změnami mezi prací, večer po práci na služební cestě usínat při čtení „nudného e-mailu“ nebo místo času věnovaného rodině o víkendu sedět doma na gauči a studovat. Další výhodou je, že v případě nejasností či potřeby ujistit se, že zadané problematice rozumí, mohou ihned vznést dotaz k lektorovi. Navíc školení by mohla být i v oblastech, které

se dotýkají činností formy M3 konzult a nejedná se přímo o legislativní. Například vývoj hasební techniky apod. Periodicita jednou ročně je myslím dostačující, ale pokud to bude nutné, Rožnovský vzdělávací servis s.r.o. bude schopen dle potřeby, po domluvě s vedením firmy, upravit plán seminářů. Cena jednotlivých vzdělávacích aktivit se pohybuje v rozmezí od 2.500kč až do 18.000kč za osobu. Navíc je ještě částka 6.000kč za provedení odborné zkoušky s obdržením příslušného osvědčení. Cena je uvedena vždy za osobu.

Samostatnou položkou vzdělávání jsou aktivity mimo hlavní pracovní náplň. V dotazníku, který byl vyplněn zaměstnanci M3 konzult, byly nabídnuty kurzy IT, jazykové vzdělávání a kurzy měkkých technik. Respondenti navíc uvedli kurz První pomoci.

Osobně se domnívám, že **kurz První pomoci** by měl být součástí základního balíčku odborného vzdělávání. Pokud vedení firmy M3 konzult schválí zařazení uvedeného kurzu, může se s jeho realizací obrátit na už výše uvedený Rožnovský vzdělávací servis s.r.o. (RVS), který má uvedený kurs také v nabídce. I tento kurz může být buď v sídle firmy, na pobočce RVS, nebo součástí mimopracovního setkání.

Počítačové kurzy je možné využít u firmy CAD Studio, které má pobočku i v Ostravě. Dle majitele firmy by bylo přínosem právě odborné školení v programu AutoCAD, které zaměstnanci příliš neovládají. Cena 3denního kurzu je 10.000,-Kč. Po domluvě lze individuálně upravit osnovu kurzu, termín, popř. kurz uskutečnit přímo na pracovišti zákazníka. Kurzy vedou Autodeskem certifikovaní lektori.

Jazykové kurzy jsou samostatnou skupinou. V Ostravě je velké množství firem, které výuku jazyků poskytují. Navrhla bych například firmu 1st English s.r.o. Výuka firemních klientů probíhá v jejich vlastních prostorách nebo v učebnách jazykové školy v centru Ostravy. Firemní kurzy jsou vedeny zkušenými lektory, kteří dokážou naučit kvalitně hovořit i ty méně zdatné, vše v krátké době 6 měsíců. Tento kurz zaměstnanci jistě ocení i v osobním životě, angličtina je světovým jazykem číslo jedna a je také hlavním jazykem mezinárodních obchodníků a neméně musíme tento jazyk použít i při zahraniční dovolené. Cena kurzu se vyvíjí dle počtu hodin a měsíců.

Odlišnou oblastí odborného vzdělávání je „**předávání poznatků z praxe**“. Jde o seznámení nových zaměstnanců s know-how firmy, nebo seznamování zaměstnanců s činností

firmy, sdělování si poznatků a zkušeností. Při zaučování nově přijatých zaměstnanců se používají metody „on the job“, které jsou v závislosti na situaci a pracovním zařazení vhodně kombinovány a navzájem se doplňují při kontrole úkonů, prováděných novým zaměstnancem s cílem posoudit jeho znalosti a samostatnost při řešení úkolů. Zároveň jej pracovník, zodpovědný za jeho zaučení, podporuje a pomáhá mu nabýt pocitu jistoty při plnění úkolů s postupně se zvyšující náročností. Zde je, jak se domnívám, velmi úzce zaměřený směr zaškolování, kdy práce školitele a školeného je přesně dána a v práci funguje. Na druhou stranu vzdělávání zaměstnanců pomocí předávání si informací, poznatků a zkušeností je místem, které nabízí široké pole možností. Příkladem může být například lékařské prostředí. Na odděleních bývá pravidlem pracovní schůzka, při níž jsou lékaři seznamováni s jednotlivými případy. V diskuzi ošetřující lékař popíše daný případ, jeho symptomy, poreferuje o provedených či chystaných vyšetřeních a jejich výsledcích a rozebere svůj léčebný postup. Nejde o obhajobu lékaře. Lékaři na oddělení nemohou být zároveň ošetřujícími lékaři všech pacientů na oddělení. Laicky řečeno „více hlav ví víc“. Nejen starší lékař se při své praxi mohl setkat s podobnými symptomy a může svůj případ uvést jako příklad možného řešení. Co je ale hlavní, společná diskuse je studnicí vědomostí pro nově nastoupivší lékaře, kterým podobné diskuse pomohou osvětlit celý problém a oni sami mohou pokládat doplňující dotazy. Přitom prostředí, ve kterém se diskuse vede, je mnohem méně stresující než ranní vizita. Na stejném principu se dá stavět i u firmy M3 konzult. Během své praxe jsme se všichni setkali se situací, která byla složitá, sporná, výbušná či dokonce ohrožující. A tyto situace by mohli být součástí porad – brífinků. Pro zaměstnance s malou praxí by diskuse o specifických případech byla určitě přínosná. V tak malé firmě není nutné, aby rady byly příliš dlouhé na úkor obsažnosti. Možná na začátek seznámení se stavem stávajících dlouhodobých projektů, oznámení o ukončených projektech, doprovázené poděkováním za dobře odvedenou práci pověřených zaměstnanců. Pro vnitřní spokojenost zaměstnance – že není jen placenou silou, ale součástí soukolí, na které také záleží – toto poděkování hodně znamená. Po seznámení s novými úkoly a případně i jejich rozdělení by mohla následovat diskuse o řešení některých problémů. Například i oznámení, že referát bezpečnosti práce nebyl spokojen s navrhovaným řešením stávající situace a jak byla situace vyřešena ke spokojenosti všech zúčastněných stran, je formou školení zaměstnanců, kteří ve firmě neměli čas nasbírat dost zkušeností. V tak malé firmě je, myslím, četnost jednou za jeden až dva měsíce. Postačující rady pro firmu, která působí po celé republice a jejíž zaměstnanci jsou povětšinou na služebních cestách, je situace jistě časově složitá. Přesto – schůzka se všemi odborníky, i když z jiných oborů, dodává zaměstnancům pocit sounáležitosti a „tmelí kolektiv“, když vyjde najevo, že „ač malá firma poradili jsme si s problémem, vyřešili jsme to!“.

Hodnocení vzdělávacích aktivit

Další skutečnost, která byla zjištěna během rozhovoru, je fakt, že ve společnosti se nedbá na následné hodnocení vzdělávací aktivity a ani neexistuje žádná zpětná vazba, která by aktivitu hodnotila. Hodnocení a zpětná vazba jsou důležitou součástí celého procesu vzdělávání, jelikož právě díky hodnocení si zaměstnanec může vydedukovat, že vzdělávací aktivita není jen uvolnění z práce, ale že ponese odpovědnost za odvedené výsledky. K tomuto návrhu jsem vytvořila univerzální dotazník: Hodnocení efektivity školení, viz příloha č. 8, které si může vedoucí pracovník, či majitel společnosti po proběhlém školení provést mezi zaměstnanci sám.

Teambuilding

Porady, pokud se „nic neděje“, bývají pro zaměstnance nezáživné. Hlavně v případech, že se konají v pracovní době a sám zaměstnanec musí odvést ještě nějakou práci a kvůli tomu zůstane v práci déle. Nebo je po pracovní době a on se už vidí někde jinde a porada, kde se „nic neděje“ je pro něj přítěží. Nejen pro oživení „nudného schůzování“, ale i pro budování sounáležitosti s firmou a mezi zaměstnanci navzájem je přínosné přenést společné setkání i do jiných prostor. Například koncem roku společným setkáním zhodnotit uplynulý rok, poděkovat za dobře odvedenou práci nebo v průběhu roku uskutečnit společné setkání mimo pracovní prostředí, kdy pracovní záležitosti jsou omezeny na nejnižší možnou mez a jsou prostřídány jinými aktivitami. Skvěle se pro tuto situaci hodí teambuilding. Společnou činností mimo rámec práce se utužují vzájemné vztahy a přátelské soupeření pomáhá uvolňovat stres. Dopolední utkání např. v paintballu může být odpoledne vystřídáno třeba praktickou ukázkou první pomoci s možností si vše vyzkoušet a plodný den zakončí společný táborák. Nabídkou mimopracovních aktivit se na trhu zabývá mnoho firem, které jsou schopny „ušít program na míru“ i tak malé firmě. Zaměstnanci tak mohou pracovat na zlepšení týmového ducha, společné komunikaci, plánování a dalších aspektech, důležitých při spolupráci v týmu. Pro uskutečnění firemního teambuildingu bych navrhla místní firmu Firemky s.r.o., která je na trhu již 11 let a firemní teambuilding připraví přesně na míru zákazníka. Ceny teambuildingu se odvíjejí od zvolené aktivity, počtu účastníků, počtů dnů a mnoho dalšího. Lze ale obecně uvést, že minimální částka pro 5 hodinový teambuilding pouze za zajištění společné aktivity je od 10.000kč, včetně odborného lektora.

Zdokonalení v oblasti měkkých technik

Znalosti z kurzů měkkých technik, neboli soft skills jsou velmi ceněné. Školení zvládání stresu, nebo asertivního jednání velmi pomáhají lidem, kteří pracují v psychicky náročném prostředí. Jednání s klienty, s úřady dokáže být velmi stresující, zvláště když protistrana nedokáže udržet emoce mimo jednání. Po vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru společnosti bych navrhovala i tento seminář. Pro školení měkkých technik bych doporučovala firmu Omt Group s.r.o. z Hradce Králové. Pod termínem komunikační dovednosti najdeme u této firmy široké spektrum profesních oblastí, ve kterých školí své klienty - např. argumentaci, asertivitu, business etiketu, efektivní komunikaci zahrnující významnou složku verbální a neverbální komunikace, naslouchání a zpětnou vazbu, komunikaci po telefonu či komunikaci s problémovými zákazníky, krizovou komunikaci vně či uvnitř společnosti, jednání s lidmi, týmovou spolupráci, manipulaci, prezentační dovednosti či řešení konfliktů. Cena jednotlivých kurzů se pohybuje od 5.900kč/osoba.

Roční hodnotící pohovor

Z polostrukturovaného rozhovoru s majitelem společnosti, který je zároveň vedoucím pracovníkem, jsem zjistila, že hodnotící pohovory se zaměstnanci neprovádí. Hodnotící rozhovor je podstatnou součástí systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Umožňuje vedoucím zaměstnancům formálně informovat a projednat s podřízenými zaměstnanci skutečný pracovní výkon v uplynulém období a usměrňovat a stimulovat podřízené zaměstnance k dosažení požadovaného pracovního výkonu v období následujícím. Samotný hodnotící pohovor by měl formu rozhovoru a ne monologu. Hodnocenému by mělo být již na začátku objasněno, že účelem shledání není trestání, ale hledání cest a způsobů, jak zlepšit daný stav. Jednotlivé zásady hodnotícího pohovoru jsem vypsala v příloze č. 9. Pokud by vedoucí zaměstnanec neměl odvahu se do prvního velkého hodnotícího pohovoru pustit sám, na trhu je i široká nabídka těchto kurzů. Manažeři si tak mohou vyzkoušet „nanečisto“ a v bezpečné atmosféře vedení tohoto hodnotícího a rozvojového rozhovoru s pracovníkem, přičemž načerpají řadu praktických a užitečných tipů. Cena takovýchto školení se pohybuje od 2.900kč.

Doporučení a návrh k závěru: za 2 – 3 roky provést opětovný průzkum a analyzovat provedené úpravy procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti M3 konzult.

7) Závěr

Cílem této diplomové práce bylo upravit proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti M3 konzult. Analyzovat aktuální systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, zjistit jejich potřeby a následně navrhnout možná doporučení, která povedou ke zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje.

První část, teoretická, se zaměřila pomocí odborné literatury na definování základních pojmů, které se vzděláváním zaměstnanců souvisejí. Patří zde např. lidský kapitál, lidské zdroje, dále potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, systém a metody vzdělávacích aktivit a neposlední řadě zhodnocení vzdělávání zaměstnanců. V samostatné části byla vypracována metodika diplomové práce.

Praktická, druhá část diplomové práce, se skládá z popisu vybrané organizace a analýzou procesu vzdělávání zaměstnanců. Analýza procesu vzdělávání byla zjištěna pomocí dotazníkového šetření a také polostrukturovaným rozhovorem se zaměstnanci společnosti. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány a vyhodnoceny slovně i graficky. Na základě těchto informací se odvíjely návrhy a doporučení, které byly podloženy i finančními náklady na provedení. Navrženy byly vzdělávací kurzy a aktivity, které současný stav mohou zlepšit. Z kurzů a odborných školení např. akreditované odborné zkoušky v oblasti působení společnosti M3 konzult, počítačové kurzy zaměřené na program AutoCAD a jazykové kurzy. Dále pak teambuilding, který zlepší komunikaci mezi zaměstnanci a upevní jejich vztahy. Zaměstnanci se také mohou zdokonalit v oblasti soft skills, které má mnoho podob a různých oblastí, ve kterých prohloubí a zdokonalí svoji osobnost. Zavedením ročního hodnotícího pohovoru je jednoznačná a pravidelná zpětná vazba na výkon pracovníka, z kterého lze rozpoznat jeho slabé a silné stránky a motivovat jej za dosažením vyššího pracovního výkonu a kvality jeho pracovních činností. Výsledky dotazníkového šetření a následné návrhy a doporučení byly postoupeny majiteli společnosti, který je zároveň nejvyšším vedoucím pracovníkem.

Na základě výše uvedených skutečností se domnívám, že cíl práce byl splněn. A to jak v teoretické části, tak v části praktické, kde jsem navrhla a předložila návrhy pro úpravu a zlepšení současného stavu.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přel. J. Koubek a J. Berka. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Šikýř. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 163 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Přel. P. Trmač. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání, Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: KEY Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková a A. Mateicius. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, Praha 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Management Press, Praha 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LOUČKOVÁ, Ivana. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. ISBN 978-80-86429-79-3.

NOVÝ Ivan, Alois SURYNEK a kolektiv. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, nakladatelství Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-7184-569-8.

PITRA, Zdeněk. *Podnikový management*. ASPI, Praha 2008. ISBN 978-80-7357-372-0.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human resource management*, 7th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální management, Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

Elektronické zdroje:

HACCP INFO. Haccp Info: *Informace o HACCP* [online]. Haccp info [cit. 12.2.2018]. Dostupné z: <http://www.haccp-info.cz/informace/>

M3 KONZULT. M3 konzult: *O firmě* [online]. M3 konzult [cit. 1.12.2017]. Dostupné z: <http://www.m3konzult.cz/o-firme/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Úřad práce ČR: *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II)* [online]. Úřad práce ČR [cit. 20.11.2017]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii

OBCHODNÍ REJSTŘÍK. Obchodní rejstřík: *M3 konzult, s.r.o.* [online]. Obchodní rejstřík [cit. 25.11.2017]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/m3-konzult-s-r-o-27788504/>

PREVENT. Prevent: *Dokumentace BOZP a PO* [online]. Prevent [cit. 12.2.2018]. Dostupné z: <http://www.prevent.cz/dokumentace-bozp-a-po/>

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti M3 konzult s.r.o.

Seznam zkratek

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Č.	Číslo
ČR	Česká republika
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points - Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů
HZS	Hasičský záchranný sbor
KHS	Krajská hygienická stanice
MU	Mimořádná událost
Např.	Například
OIP	Oblastní inspektorát práce
PBS	Požární bezpečnost staveb
PC	Počítač
PHP	Přenosné hasicí přístroje
PO	Požární ochran
Popř.	Popřípadě
Příp.	Případně, případný
QMS	Quality Management Systém
Resp.	Respektive
Sb.	Sbírky
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Tzv.	Tak zvaný
ÚP	Úřad práce
Vyhl.	Vyhláška

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. dubna 2018

Jemelková Zuzana
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1: Potřebujete krizový plán?

Příloha 2: Organizační struktura společnosti M3 konzult

Příloha 3: Popis pracovního místa

Příloha 4: Plán školení DS Consult Group s.r.o.

Příloha 5: Certifikát o absolvování školení POVEZ1

Příloha 6: Dotazník

Příloha 7: Otázky pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha 8: Hodnocení školení podle zaměstnanců

Příloha 9: Zásady hodnotícího pohovoru

POTŘEBUJETE KRIZOVÝ PLÁN?

Odpovězte si na následující otázky a Vaši odpověď zakroužkujte:

Můžete si dovolit uzavřít Vaši firmu na dobu delší než 2 dny?

ANO/NE

Můžete si dovolit dlouhodobý výpadek elektrického proudu?

ANO/NE

Dokážete Váš objekt neprodleně evakuovat? ANO/NE

Vědí zaměstnanci jak se chovat při nestandardních mimořádných událostech (MU)? ANO/NE

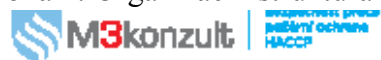
Máte vypracován systém přenosu informací při vzniku MU?

ANO/NE

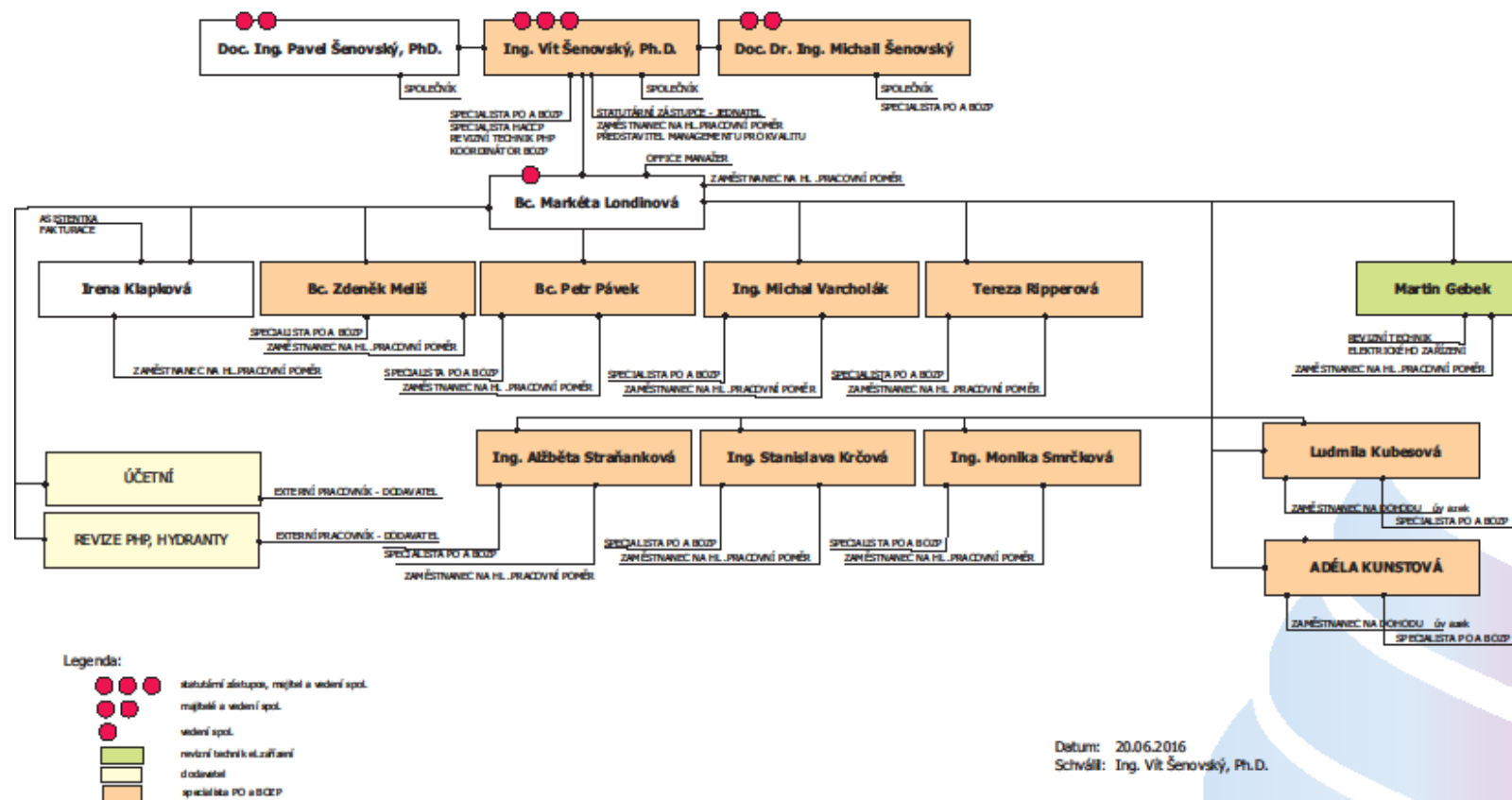
Znáte místní rizika, která z vnějšku ovlivní Váš provoz? ANO/NE

Pokud jste na předchozí otázky zpravidla odpověděli NE, je pro Vás vhodným řešením zpracování „krizového plánu“, který bude lokálně analyzovat a řešit nestandardní MU.

Příloha 2: Organizační struktura společnosti M3 konzult



ORGANIZAČNÍ STRUKTURA společnosti M3 KONZULT, s.r.o.




Datum: 20.06.2016
Schválil: Ing. Vít Šenovský, Ph.D.

M3 konzult, s.r.o.
Bělohorský 160/1
700 80 Gáborov


TEL: 608 628 628
608 149 699

m3konzult@ec3konzult.cz
www.m3konzult.cz
uzasob429-04040402

Příloha 3: Popis pracovního místa

		POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
Název profese: Revizní technik elektrického zařízení			
A Osobní údaje zaměstnance			
Příjmení, jméno, titul: Jan Novák			
B Zařazení pracovního místa dle organizační struktury			
Pracovní místo patří do útvaru:			
Pracovní místo je přímo podřízeno: Office manažerovi		Pracovní místo je přímo nadřízeno: -	
C Požadavky na zaměstnance			
Kvalifikační: Odborná způsobilost v oblasti elektrického zařízení Zdravotní způsobilost			
Specifické: Znalost práce na PC, základní znalost EN ISO 9001:2008, školení QMS, RP skup. B, trestní bezúhonnost, časová flexibilita, asertivní chování, znalost v oblasti elektrického zařízení, zkušenost v oblasti provádění revizí a kontrol apod.			
D Specifikace pracovního místa			
Popis a umístění pracoviště: Ostrava – Mariánské Hory, Kalvodova 6, PSČ 709 00			
Vymezení úkolů na daném pracovišti/Vymezení pravomocí a odpovědností: <ul style="list-style-type: none"> o slušné chování a vystupování v zájmu dobré reprezentace organizace. o Jednání se zákazníky v terénu o Provádění revizí a kontrol elektrického zařízení, hromosvodů a elektrických spotřebičů o Jednání se státním odborným dozorem o Poradenská činnost v oboru elektrického zařízení o Práce s PC a kancelářskou technikou o Pravidelná jízda automobilem a hromadnými dopravními prostředky o Časté služební cesty o Je odpovědný za svěřené pracoviště (zákazníka), za své vybavení, přidělený automobil o Reprezentuje spol. – provádí podpůrný prodej zákazníkům (bezp. značení, revize, hasicí přístroje) atd. 			
Stanovený režim práce: 07:30 – 16:00 hodin, 5 dnů v týdnu. – pružná pracovní doba Pohotovostní režim v souladu se zákoníkem práce. V průběhu směny má zaměstnanec nárok na přestávku na jídlo a odpočinek v délce 30 min.			
Seznam rizikových faktorů: Na výše uvedenou funkci se vztahují pracovní úrazy v důsledku zasažení elektrickým proudem a dopravní nehoda. Podmínkou je kladné vyjádření lékaře při vstupní lékařské prohlídce a účast na periodickém školení BOZP, PO.			
Požadavky na GMS:			

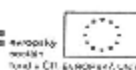
Příloha 4: Plán školení DS Consult Group s.r.o.

	ROZHODNUTÍ JEDNATELE Ro-02/16	Platnost od: 1. 4. 2016
---	---	--------------------------------

Název:	Plán výcviku		
Výtisk číslo:	1	Rozdělovník:	Platí pro všechny zaměstnance organizace
Útvar	Název vzdělávací akce		Termín
Všichni zaměstnanci	Školení PO a BOZP		Únor 2016 (1 x za 3 roky)
Všichni zaměstnanci	Základy poskytování první pomoci		Únor 2017 (1 x za 2 roky)
Zaměstnanci vlastníci řidičské oprávnění	Školení řidičů referentských vozů		Únor 2017 (1 x za 2 roky)
Všichni zaměstnanci	Školení systému managementu kvality		Červen
Revizní technik	Legislativa z oboru elektro prací		Dle nabídek
Revizní technik, bezpečnostní technik	Práce ve výškách		Červen
Všichni zaměstnanci	Montáž, opravy a revize elektrických zařízení		Červen

	Zpracoval	Schválil
Jméno a příjmení:	Ing. Vít Šenovský Ing. Daniel Srb	Ing. Vít Šenovský
Funkce:	Představitel managementu DSCONSULT GROUP s.r.o.	Jednatel
Podpis:		
Datum:	30. 3. 2016	31. 3. 2016

Příloha 5: Certifikát o absolvování školení POVEZ1



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

POTVRZENÍ O ABSOLVOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Vzdělávání proběhlo v rámci projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ (reg.č.: CZ.1.04/1.1.00/C3.00001) za účelem odborného rozvoje zaměstnanců společnosti M3 konzult, s.r.o., IČ 277 88 504. Vzdělávání je spolufinancováno z prostředků ESF (85%) a ze státního rozpočtu ČR (15%).

NÁZEV VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY **SKLADOVÁNÍ A DOPRAVA**

číslo osvědčení: **SaD – 02/2015**

Zdeněk Meliš, Bc.

.....
jméno, příjmení, titul

7. prosince 1957

.....
datum narození

Společnost NEW ELTOM Ostrava, s.r.o., IČ: 25368524, zapsána v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě, oddíl C, vložka 15625 tímto potvrzuje, že výše uvedená osoba absolvovala školení v rámci předemné vzdělávací aktivity v rozsahu 6 hodin včetně závěrečného přezkoušení podle osnovy uvedené v evidenci kurzu.

Datum absolvování vzdělávací aktivity: **21. dubna 2015 a 5. května 2015**

V Ostravě, dne 6. května 2015

Ing. Pavel Čermák

hlavní lektor
osoba odborně způsobilá
v prevenci rizik

NEW ELTOM Ostrava, s.r.o. (I)
Úřad práce a podnikatelské
Čajkovské 30, 700 30 Ostrava 30
IČ: 25368524
IČ: 25368524 IČ: 25368524

Ing. Ivan Kričfaluši, Ph.D.

jednatel společnosti

Dotazník

Vážená paní, Vážený pane,

jsem studentkou pátého ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, obor Management a nyní zpracovávám diplomovou práci na téma Úprava procesu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti M3 konzult.

Tímto bych si vás dovolila požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který mi poslouží k zjištění potřebných údajů k vypracování analýzy procesu vzdělávání a jeho rozvoje. Tento dotazník je anonymní a údaje budou použity pouze pro účel vypracování diplomové práce. U každé otázky prosím vyberte a kroužkem označte jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

Předem vám děkuji za čas věnovaný k vyplnění dotazníku a za Vaši ochotu.

Bc. Zuzana Jemelková

1) Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2) Věk:

- a) 25 let a méně
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 let a více

3) Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Střední s maturitou
- b) Vysokoškolské zakončené titulem Bc.
- c) Vysokoškolské zakončené titulem Ing.
- d) Doktorské

4) Jak dlouho u společnosti pracujete?

- a) Rok a méně
- b) 1-3
- c) 4-6
- d) 7 a více let

- 5) Máte potřebu a ochotu se neustále vzdělávat a zdokonalovat?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 6) Je pro Vás nabídka vzdělávacích aktivit ve firmě dostatečná? Obsahovou stránkou i roční četností?**
- a) Určitě ano (přejděte k otázce č. 8)
 - b) Spíše ano (přejděte k otázce č. 8)
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 7) Pokud jste v předchozí otázce vybral možnost a) nebo b), na tuto otázku neodpovídejte a přejděte k otázce č. 8.**
Čemu přisuzujete nedostatečnost nabídky, popřípadě jednotlivých prvků vzdělávacích aktivit? (můžete vybrat max. 3 složky)
- a) Obsah školení
 - b) Nedostatek času
 - c) Nesrozumitelnost lektorů
 - d) Zastaralé trendy
 - e) Školící místnost
 - f) Školení bez IT pomůcek
 - g) Papírové podklady pro školení
 - h) Jiné, uveďte
- 8) Vidíte v možnosti vzdělávání zaměstnaneckou výhodu?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 9) Jak hodnotíte dosavadní úroveň vzdělávání ve společnosti?**
- a) Výborné
 - b) Průměrné
 - c) Dostačující
 - d) Nedostačující

10) Ohodnoťte jednotlivé prvky vzdělávání. (1 - výborné, 2 – dobré, 3 – dostatečné, 4 - nedostatečné)

- | | |
|------------------------------------|---------------|
| a) Místo konání | 1 – 2 – 3 – 4 |
| b) Obsah školení | 1 – 2 – 3 – 4 |
| c) Materiály – podklady ke školení | 1 – 2 – 3 – 4 |
| d) IT technologie | 1 – 2 – 3 – 4 |
| e) Odbornost lektorů | 1 – 2 – 3 – 4 |
| f) Přístup lektorů | 1 – 2 – 3 – 4 |
| g) Srozumitelnost | 1 – 2 – 3 – 4 |
| h) Jiné, uveďte | |

11) Jsou pro vás zkušenosti a znalosti získané ze vzdělávacích aktivit využitelné v praxi?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

12) Jak jste osobně spokojen/a se vzdělávacími metodami? Které metody Vám vyhovují?

(1 – výborné = preferuji, 2 – dobré = spíše preferuji, 3 – dostatečné = spíše nepreferuji, 4 – nedostatečné = nepreferuji)

- | | |
|---------------|---------------|
| a) E-learning | 1 – 2 – 3 – 4 |
|---------------|---------------|

(pomocí digitálních informací, osobních počítačů a počítačové sítě)

- | | |
|---|---------------|
| b) Koučování | 1 – 2 – 3 – 4 |
| <i>(kouč nasměruje pracovníka k tomu, aby předvedl žádoucí výkon)</i> | |
| c) Workshop | 1 – 2 – 3 – 4 |
| <i>(případové studie, ale týmově a z komplexnějšího hlediska)</i> | |
| d) Odborná přednáška | 1 – 2 – 3 – 4 |

(školitel předává faktické informace, zaměstnanci se vzdělávají z výkladu)

- | | |
|--|---------------|
| e) Pracovní porada | 1 – 2 – 3 – 4 |
| <i>(účastníci se seznamují s problémy a fakty-prezentace názorů)</i> | |
| f) Řešení samostatných úkolů | 1 – 2 – 3 – 4 |
| <i>(zaměstnanec je pozorován při aplikaci dovedností na daný úkol)</i> | |
| g) Samostudium | 1 – 2 – 3 – 4 |
| h) Jiné, uveďte | |

13) Jak často byste se chtěl/a vzdělávat a prohlubovat znalosti?

- a) Každé 3 měsíce
- b) Dvakrát ročně
- c) Jednou ročně
- d) Jednou za 2 roky

14) V jaké oblasti se domníváte, že byste rád/a prohloubil/a své znalosti?

(1 – určitě se chci naučit a mám zájem, 2 – spíše mám zájem, 3- spíše nemám zájem, 4 – nemám zájem a potřebu)

- | | |
|---|---------------|
| a) Výpočetní technika – uživatelské znalosti IT | 1 – 2 – 3 – 4 |
| b) Jazykové vzdělávání | 1 – 2 – 3 – 4 |
| c) Kurzy osobního rozvoje (komunikační a prezentační dovednosti, time management apod.) | 1 – 2 – 3 – 4 |
| d) Odborný kurz – BOZP | 1 – 2 – 3 – 4 |
| e) Odborný kurz – Požární ochrana | 1 – 2 – 3 – 4 |
| f) Odborný kurz – Revize a kontroly | 1 – 2 – 3 – 4 |
| g) Odborný kurz – Hygiena HACCP | 1 – 2 – 3 – 4 |
| h) Jiný, uveďte jaký..... | |

15) Jaké faktory Vás nejvíce - nejméně motivují k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

(1 – nejvíce motivují, 2- spíše motivují, 3 – spíše nemotivují, 4 – vůbec nemotivují)

- | | |
|---|---------------|
| a) Zvýšení kvalifikace | 1 – 2 – 3 – 4 |
| b) Seberealizace | 1 – 2 – 3 – 4 |
| c) Zlepšení pracovních výsledků a kvality práce | 1 – 2 – 3 – 4 |
| d) Udržení pracovního místa (funkce) | 1 – 2 – 3 – 4 |
| e) Vyšší platové ohodnocení | 1 – 2 – 3 – 4 |
| f) Zlepšení postavení v týmu, ve skupině | 1 – 2 – 3 – 4 |
| g) Povinnost ze zákona | 1 – 2 – 3 – 4 |
| h) Jiné, uveďte | |

16) Vyhovuje Vám předání nových legislativních předpisů elektronickou formou?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

17) Jsou legislativní předpisy předávány s dostatečným časovým předstihem pro možnost nastudování?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

18) Označte svoji preferenci při nastudování nových legislativních předpisů.

(1 – nejvhodnější, 2 – spíše vhodná, 3 – spíše nevhodná, 4 – nejméně vhodná)

a) E-learning 1 – 2 – 3 – 4

(pomocí digitálních informací, osobních počítačů a počítačové sítě)

b) Odborná přednáška 1 – 2 – 3 – 4

(školitel předává faktické informace, zaměstnanci se vzdělávají z výkladu)

c) Pracovní porada 1 – 2 – 3 – 4

(účastníci se seznamují s problémy a fakty-prezentace názorů)

d) Samostudium 1 – 2 – 3 – 4

19) Váš prostor pro případné návrhy, doporučení nebo připomínky

Děkuji za vyplnění.

Příloha 7: Otázky pro polostrukturovaný rozhovor

Jak probíhá zaškolení nového zaměstnance? Vzpomínáte si, jak proběhlo Vaše zaškolení po přijetí do pracovního poměru?

Jaké vzdělávací aktivity fungují ve vaší firmě pro ověřování znalostí, popř. rozvíjení znalostí zaměstnanců?

Která aktivita se využívá nejčastěji?

Jste spokojen/a s jejím provedením? Pokud ne, co byste rád/a změnil/a? Co vnímáte za neuspokojivé?

Jsou s vámi vedeny hodnotící pohovory?

Byl/a jste spokojen/a se vzdělávacím programem POVEZ 1, POVEZ 2? S jeho průběhem a využitými metodami?

Využíváte metody v praxi?

Měl/a byste zájem se účastnit dalšího vzdělávacího programu pro podporu vzdělávání zaměstnanců?

Jakého oboru by se tyto vzdělávací programy měly týkat?

Jaký byste rád/a absolvoval/a vzdělávací kurz vy osobně? Pro rozvoj vašich silných a slabých stránek osobnosti?

Příloha 8: Hodnocení školení podle zaměstnanců

Pro zjištění efektivnosti a úspěšnosti jednotlivých vzdělávacích aktivit z hlediska časového odstupu, prosíme o Vaše hodnocení níže uvedeného tématu. Vyberte vždy prosím jednu odpověď, kterou zakroužkujete.

Téma, název školení:

Jméno účastníka:

Datum:

Jak hodnotíte užitečnost tohoto školení?

- a) Školení uspokojilo všechny mé potřeby
- b) Školení uspokojilo většinu mých potřeb
- c) Školení uspokojilo jen některé mé potřeby
- d) Školení mé potřeby neuspokojilo

Jak často získané znalosti/dovednosti uplatníte ve své práci?

- a) Denně nebo téměř denně
- b) Každý týden
- c) Ne častěji, než několikrát měsíčně
- d) Ne častěji, než několikrát ročně
- e) Vůbec je neuplatním

Jak hodnotíte sdělovací dovednosti lektora?

- a) Vše srozumitelně vysvětlil
- b) Pouze něco vysvětlil srozumitelně
- c) Nedovedl srozumitelně vysvětlit

Jak Vás školení zaujalo?

- a) Školení bylo velmi zajímavé, lehce jsem udržel pozornost
- b) Školení bylo zajímavé, místy bylo obtížné udržet pozornost
- c) Školení nebylo příliš zajímavé, pozornost jsem udržel jen s obtížemi
- d) Školení bylo nudné, pozornost jsem mnohdy ztrácel

Jakou celkovou známku byste školení dal?

- 1. Velmi dobré, takových školení je radost se účastnit
- 2. Dobré, patří k těm lepším, které jsem absolvoval
- 3. Průměrné
- 4. Podprůměrné, raději bych se mu vyhnul
- 5. Ubohé, lituji, že jsem se ho účastnil

Vaše doporučení na zlepšení? Prosím vypište.

Děkujeme za vyplnění.

Příloha 9: Zásady hodnotícího pohovoru

- Na pohovor si vyhrad'te optimální čas i prostor, měl by probíhat v klidu a mezi čtyřma očima.
- Zahájení hodnotícího pohovoru by mělo být pozitivní. Pochvalte pozitivní aspekty zaměstnancovi práce a přístupu.
- Buďte věcní a konkrétní, buďte připraveni zmínit, pojmenovat a zdůvodnit situaci či neúspěch, který proběhl. Zdůvodněte a vysvětlete dopady, které daná situace má nebo měla.
- Zpětná vazba musí být zaměřena na výkon a na práci, ne na osobu nebo vlastnosti daného zaměstnance.
- Během setkání buďte klidní, nevstupujte do osobní roviny. Komunikujte a řešte případné body s nadhledem a konstruktivně bez emocí.
- Je vhodné, aby samotný zaměstnanec přišel s konkrétními návrhy, jak daný stav řešit a jaký jsou možná východiska.
- Pohovor ukončujte v pozitivním duchu, který podpoří nastavení a přístup zaměstnance k řešení.
- Používejte otevřené otázky, které zaměstnance přivedou k obsáhlejším odpovědím a reakcím.